

**LA NECESIDAD DE REVITALIZAR LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN ACTUAL
DE RECURSOS HUMANOS**

**Núm.
6/2003**

FRANCISCO JAVIER GRACIA LERÍN

Departamento de Psicología Social. Universidad de Valencia

Este trabajo ha sido seleccionado y obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2002** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Paz GONZÁLEZ GARCÍA, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Fernando CASAS OJEDA, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, don Vicente FERNÁNDEZ HERRERO y don José María PRIETO ZAMORA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

EL objetivo del presente trabajo es mostrar su relevancia en el entorno empresarial actual, reflexionar acerca de una serie de condiciones organizacionales que facilitan su puesta en marcha, y la necesidad de adoptar un enfoque de contingencia en su aplicación, lo que implica necesariamente plantearse cuál es la forma que deberá adoptar la evaluación del desempeño en su empresa para ser eficaz. Al mismo tiempo se dedica una atención especial al relevante papel que en los tiempos actuales puede jugar la evaluación del desempeño dentro de una cultura organizacional de desarrollo de empleados.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. El entorno organizacional actual y sus implicaciones para la gestión de recursos humanos.
 1. El entorno de las empresas de principio del siglo XXI.
 2. Demandas para las empresas en dicho entorno.
 3. Demandas para los trabajadores en dicho entorno.
- III. La evaluación del desempeño: un enfoque de contingencia.
 1. Condiciones organizacionales para el éxito de un sistema de evaluación del desempeño.
 - 1.1. Teorías X e Y de MCGREGOR.
 - 1.2. ¿Cómo influyen las creencias de los directivos sobre la naturaleza humana y el empleado, en sus estilos de gestión y en el comportamiento de los empleados?
 - 1.3. Culturas de control frente a culturas de desarrollo y evaluación del desempeño.
 2. Propósitos de la evaluación del desempeño.
 3. Objeto de la evaluación del desempeño.
 - 3.1. ¿Evaluaremos resultados o desempeños?
 - 3.2. ¿Utilizaremos criterios simples, múltiples o compuestos?
 - 3.3. ¿Evaluaremos rasgos o conductas?
 4. Agentes de la evaluación del desempeño.
 5. Instrumentos de evaluación del desempeño.
 - 5.1. Técnicas objetivas.
 - 5.2. Técnicas subjetivas.

- IV. A modo de conclusión.

Bibliografía.

Anexo 1. Teoría X y Teoría Y (MCGREGOR, 1975): dos formas de ver a los empleados.

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una práctica de gestión de recursos humanos con una larga historia. De hecho, surge en EE.UU. a principios del pasado siglo (década de los 20), a raíz del intento por parte de las empresas de introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva ligada a la responsabilidad del puesto de trabajo y a las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa.

En España, su historia es mucho más breve. Se extiende a partir de la década de los ochenta, aunque todavía no está presente en muchas empresas. De hecho, ciertos factores como las dificultades de su implantación, las consecuencias negativas que pueden derivarse de la misma, o la existencia de numerosos detractores tanto entre los evaluados como entre los evaluadores, pueden frenar su extensión justo en el momento en que a nuestro juicio es más necesaria.

Precisamente, el propósito del presente trabajo es mostrar su relevancia en el entorno empresarial actual, reflexionar acerca de una serie de condiciones organizacionales que facilitan su puesta en marcha, y la necesidad de adoptar un enfoque de contingencia en su aplicación, lo que implica necesariamente plantearse cuál es la forma que deberá adoptar la evaluación del desempeño en su empresa para ser eficaz.

II. EL ENTORNO ORGANIZACIONAL ACTUAL Y SUS IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se verán las principales características del entorno en el que se mueven las empresas hoy en día, y las principales demandas de dicho entorno para las empresas y para los trabajadores. Con ello, quedará clara la relevancia de la evaluación del desempeño en dicho contexto.

1. El entorno de las empresas de principio del siglo XXI.

Dos son los principales cambios que han tenido lugar en los últimos años en el entorno en que se mueven y, todo apunta a que también, en el que se moverán las empresas:

1. La globalización de la economía, en palabras de CASCIO (1995, 928) «el hecho económico más poderoso de la década de los 90», y cuya consecuencia principal es el aumento de la competitividad entre las empresas, y
2. El desarrollo e innovación tecnológica, cuya consecuencia más patente son los cambios continuos en el entorno de trabajo, pero con repercusiones que se extienden a todos los niveles de la empresa.

Es interesante constatar la relación entre ambos factores. El desarrollo e innovación tecnológica es uno de los principales, si no, el auténtico motor de la globalización y el soporte básico de su funcionamiento. A su vez, las exigencias de mayor competitividad llevan a un intento constante por mejorar y reducir los procesos de negocio, lo que a menudo tiene lugar mediante el desarrollo tecnológico.

El entorno en el que se mueven las empresas actualmente es un entorno caracterizado por una elevada COMPETITIVIDAD y un gran DINAMISMO. Y no es predecible que esto cambie en un futuro. Más bien al contrario, como afirma ORDÓÑEZ (1997, 9) en el libro *La nueva gestión de los recursos humanos*, «los cambios van a seguir produciéndose y la competitividad va a seguir siendo la gran regla de oro para medir las empresas».

2. Demandas para las empresas en dicho entorno.

Lógicamente, dicho entorno demanda dos aspectos básicos a las empresas para su supervivencia. Primero, que eleven su competitividad respecto al resto de empresas, y segundo, que sean capaces de interactuar en ese entorno cambiante, es decir, capaces de adaptarse a los cambios continuos del mismo, lo que exige responder a dichos cambios al menos con la misma rapidez con la que éste cambia. Y de nuevo es importante mostrar la relación entre ambos factores, sólo podrán ser competitivas aquellas empresas capaces de moverse con éxito en esos entornos cambiantes.

En esta línea, GARCÍA ECHEVARRÍA (1997) hace un buen análisis de las repercusiones de dicho entorno para las empresas. Para este autor, las exigencias del momento actual son que la mano de obra en nuestro país tiene que incrementar la productividad en cifras de entre un 30% y un 40%. Por otra parte, la empresa se encuentra ante la necesidad de organizaciones más planas y flexibles.

Es interesante hacer algún comentario al respecto. Muchas empresas se han lanzado a reducir sus costes de personal como forma de elevar la competitividad, sin embargo, ésta no es la única solución, ni tan siquiera necesariamente la más beneficiosa. Supuestamente las reducciones de plantilla a las que se han lanzado muchas empresas deberían haber llevado a una mejora de sus resultados financieros, sin embargo, los pocos trabajos que han indagado de manera rigurosa en sus efectos han encontrado resultados contrarios a los esperados (DE MEUSE, VANDERHEIDEN y BERGMANN, 1994; VANDERHEIDEN, DE MEUSE y BERGMANN, 1999). Los costes de personal de nuestro país se encuentran entre los más bajos de la Comunidad Económica Europea, sin embargo «es curioso observar que aquellos países como Dinamarca, Holanda, Alemania y Suiza, en los que el coste nominal de la mano de obra es de los más altos a nivel europeo, son, sin embargo, los países que tienen la moneda más estable, los más competitivos y los que dan las mayores prestaciones sociales. Por tanto, el debate no debe centrarse únicamente en el tema de los costes de la mano de obra, sino en la eficiencia con la que se produce la asignación de ésta en los procesos productivos, esto es, productividad» (GARCÍA ECHEVARRÍA, 1997, pp. 24-25).

Por otra parte, en los últimos años hemos asistido al aumento de la flexibilidad organizacional como respuesta ante el dinamismo del entorno. Líderes políticos, gurús de los negocios y empresarios han acudido a ella como la condición necesaria para la supervivencia en las condiciones volátiles del mundo de los negocios en la aldea global. Las organizaciones han aumentado su flexibilidad a través de numerosas formas. Ejemplos de dicha flexibilidad son la subcontratación de personal, los contratos temporales, la mayor libertad para el despido, los horarios flexibles, el aumento del trabajo compartido (*job-sharing*) o del contrato a tiempo parcial, la multifuncionalidad de los empleados, etc. Sin embargo, todo eso no es suficiente si no va acompañado de una fuerza laboral que se adapte a las nuevas circunstancias. Existe una coincidencia básica en la relevancia de la fuerza laboral para sobrevivir en este entorno, que CASCIO (1995, 928) expresa de la siguiente manera:

«... no es suficiente acuerdos comerciales, tecnología, inversión de capital o unas buenas infraestructuras capaces de entregar productos y servicios de clase mundial. Es también necesario destrezas, ingenio y creatividad de una competente y bien formada fuerza laboral».

Éste es nuestro siguiente punto de análisis, las implicaciones para los trabajadores del entorno que hemos descrito y de sus exigencias para las empresas.

3. Demandas para los trabajadores en dicho entorno.

Es obvio que el nuevo contexto laboral dibujado en los apartados anteriores demanda una fuerza laboral capaz de adaptarse a las exigencias del mismo. MEDINA CARRILLO (en ORDÓÑEZ, 1997) realiza un análisis de dicha cuestión que introducimos como prólogo a nuestro propio análisis. Para este autor, las consecuencias de dicho entorno y de sus demandas para las empresas tiene las siguientes consecuencias para la gestión de recursos humanos:

- Presiona sobre los costes en general y, muy especialmente, sobre los de personal. La reducción de estos últimos sólo se puede conseguir por dos vías; reduciendo el número de empleados o reduciendo el salario individual, al menos en términos relativos. Este último matiz «términos relativos» es muy importante, dado que en línea con la argumentación esgrimida por GARCÍA ECHEVARRÍA y que reproducimos con anterioridad, no se trata tanto de reducir los gastos como de reducirlos en relación a los beneficios que proporciona ese personal. Como señala un informe del Ministerio de Industria de 1995, la ventaja competitiva se alcanza no sólo en costes, sino, principalmente, fortaleciendo las capacidades humanas e integrándolas dentro de un nuevo modelo de organización más flexible y eficiente.
- Presiona sobre la calidad del producto final, lo que exige una mejor formación y una continua mejora de los procesos de producción. En muchos casos se solicitará al empleado su participación en la mejora de dichos procesos.
- Presiona sobre la tecnología, que se renueva más rápidamente, lo que implica mayores exigencias de formación y adaptación al empleado.

Dicho autor concluye que todas estas presiones convergen sobre nuestros empleados exigiéndoles mayor esfuerzo día a día, mayor participación y responsabilidad en los procesos, mayor formación, etc., y todo ello en medio de programas de reducción de plantilla y control del crecimiento salarial. Como señala BLÁZQUEZ (1997), el reto está en conseguir todo esto sin incidir negativamente en la calidad de vida de los trabajadores, aunque deberán modificarse estilos de comportamiento y formas de prestación de la relación laboral.

Desde nuestro punto de vista se puede sintetizar en dos las exigencias del entorno para la fuerza laboral: mayor competitividad y capacidad para interactuar con éxito en un entorno altamente dinámico. Es interesante, antes de proseguir, mostrar nuevamente la relación entre ambos requisitos, recalcando que una fuerza laboral sólo será competitiva en la medida en que sea capaz de responder con rapidez a los cambios del entorno.

Hoy en día una fuerza laboral competitiva es aquella que:

- No sólo tiene los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar adecuadamente su rol, sino que tiene las competencias necesarias para el desempeño del mismo. El esquema tradicional de requerimientos del puesto hacía referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas. Desde este esquema se supone que una persona hará bien su trabajo en la medida en que tenga dichos requerimientos. Hoy en día se hace referencia al concepto de competencia. Una persona es competente o demuestra tener una competencia en la medida en que demuestra un desempeño excelente, por encima de la media. Ser competente implica mucho más que tener conocimientos, habilidades y destrezas. Entre otros aspectos, ese desempeño excelente sólo es posible en la medida en que uno además de tener cono-

cimientos, habilidades y destrezas, tenga unas actitudes y motivaciones adecuadas para alcanzar un buen desempeño, tenga control, es decir, sea capaz de afrontar las dificultades que puedan surgir en el desempeño de su rol y de persistir hasta su resolución, y en la medida en que sepa desempeñar el rol, es decir, es capaz de transferir con éxito dichos conocimientos, habilidades y destrezas a una gran gama de situaciones, incluso a las que no se ha enfrentado previamente.

- Tiene un amplio repertorio de competencias, dado que los cambios del ambiente implican que lo que uno ha de realizar está sometido a continuo cambio. En la medida en que es previsible que uno cambie a menudo de puesto de trabajo o al menos las tareas que realiza, más que ligar esas competencias a un puesto concreto es necesario que el trabajador tenga un amplio bagaje de competencias, cuanto más mejor.
- No sólo cumple con las tareas asignadas sino que además es capaz de innovar y realizar conductas espontáneas para contribuir al buen funcionamiento de la empresa. KATZ y KAHN (1966) distinguieron entre conductas intra-rol y conductas innovadoras y espontáneas, que van más allá de los requerimientos del rol. Este tipo de conductas son especialmente importantes en un mundo altamente competitivo donde las aportaciones del personal deben ser máximas y en un entorno altamente dinámico que cuanto menos dificulta por no decir imposibilita el detallar todos los comportamientos que serían deseables en un empleado. En los últimos años se ha atendido mucho a este tipo de conductas espontáneas que se han englobado bajo la etiqueta genérica de «conductas extra-rol». Dentro de éstas se incluyen conceptos como las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta organizacional pro-social, las conductas de denuncia y la discrepancia de la organización por principios, por mencionar sólo algunas de las más relevantes. Para un tratamiento extenso de estos y otros conceptos relacionados véase el trabajo de VAN DYNE, CUMMINGS y MCLEAN PARKS (1995), o el de GRACIA (2001).
- Está altamente motivada para ser productiva. Las exigencias de mayor competitividad demandan una fuerza laboral más productiva. Esto se ve facilitado por tener mayores competencias, pero al mismo tiempo es necesario conseguir implicar a esa fuerza laboral en «querer ser productiva». Es decir, las exigencias de mayor competitividad demandan una fuerza laboral más motivada, más implicada. De aquí ya se derivan unas primeras conclusiones, la gestión de recursos humanos debe orientarse a aumentar las competencias del personal y a conseguir su implicación y motivación hacia las metas de la empresa. Ésta fue también la conclusión a la que llegó ULRICH, a partir del análisis efectuado por diversos autores en el monográfico del *Human Resource Management* (1997) sobre el futuro de la gestión de recursos humanos. Para este autor, el desafío de la gestión de recursos humanos en un futuro está en elevar el capital intelectual y convertir el conocimiento del trabajador en productividad.

Al mismo tiempo, se necesita una fuerza laboral capaz de adaptarse con rapidez a los cambios continuos que va a experimentar en su trabajo. Eso se verá facilitado cuanto mayor sea el número de competencias de una persona: polivalencia. Pero, además ciertas competencias cobran

una gran relevancia para este propósito, tales como la capacidad de aprendizaje, la voluntad hacia el aprendizaje, la actitud hacia el cambio, la flexibilidad a todos los niveles (incluso para en determinados momentos renunciar a situaciones laborales preferidas), etc. GARCÍA ECHEVARRÍA (1997) considera necesaria la integración, identificación o implicación del empleado con el proyecto empresarial para conseguir la fuerza laboral productiva y flexible que se necesita. En sus propias palabras:

«la empresa se encuentra ante la necesidad de organizaciones más planas y flexibles que sólo funcionan cuando el hombre se identifica con la institución, con el proyecto empresarial, y a través del cual se motiva y se integra, y admite de esta manera su pertenencia a una organización sumamente flexible y de rápida adaptación... O se consigue integrar a las personas en el proyecto empresarial, o será difícil, por mucha libertad de despido que se plantee, tener empresas cuya cuenta de resultados esté caracterizada por el éxito» (p. 17).

En síntesis, el nuevo contexto demanda una fuerza laboral competente, es decir, capaz y con voluntad para ofrecer un desempeño excelente, con un amplio repertorio de competencias, dispuesta a hacer algo más que lo que tiene asignado y buscar formas de contribuir al buen funcionamiento de la empresa, altamente motivada e implicada y capaz y con voluntad de adaptarse a los cambios del entorno con rapidez.

Este contexto supone retos muy importantes para la gestión de recursos humanos, y en él, la evaluación del desempeño se convierte en una práctica fundamental para conseguir esos niveles de competencia, implicación, e incluso polivalencia y adaptabilidad que requiere el entorno.

III. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UN ENFOQUE DE CONTINGENCIA

El conjunto de beneficios del que se ha informado en la literatura sobre la evaluación del desempeño es sólo equiparable al conjunto de dificultades y resultados adversos informados como resultado de su aplicación. Una de las razones de este hecho es que al referirnos a la evaluación del desempeño, como tantas otras veces ocurre en la gestión de recursos humanos, no podemos pensar en una única manera de realizarla aplicable a cualquier tipo de empresa. Nada más lejos de la realidad. Debemos tener en cuenta que no existe una única manera de medir el desempeño y cada empresa deberá decidir la forma que va a tener su sistema de evaluación.

Además previo al diseño del sistema de evaluación del desempeño, la empresa debería llevar a cabo una evaluación del grado en que reúne una serie de condiciones organizacionales relevantes para el éxito del sistema de evaluación del desempeño.

1. Condiciones organizacionales para el éxito de un sistema de evaluación del desempeño.

QUIJANO (1992) señala una serie de condiciones organizacionales para el éxito de un sistema formal de evaluación. Se trata de factores que facilitarán su éxito en la medida en que estén presente, y que lo dificultarán cuando no lo están:

- *Un momento evolutivo de la empresa adecuado.* Tomando como punto de partida la propuesta de BESSEYRE DES HORTS (1989) relativa a las etapas por las que pasan las empresas (Emprendedora, Crecimiento Dinámico, Beneficios, Liquidación y Cambio Total). Recordemos lo más significativo de cada una de estas etapas:
 - Emprendedora. Se trata de la fase de nacimiento de una empresa. La comunicación es frecuente e informal y la gerencia suele despreciar las actividades administrativas.
 - Crecimiento dinámico. La empresa se halla en plena actividad altamente rentable, aunque tanto la producción como las ventas no están del todo consolidadas.
 - Beneficios. Se caracteriza por la estabilidad de las actividades de la organización. Objetivo fundamental: aumentar sus beneficios mediante la reducción de costes y la consolidación de las ventas.
 - Liquidación. Los productos de la empresa y su fabricación se vuelven obsoletos, caen fuertemente las ventas y se desploma el margen de beneficios.
 - Cambio total. Se caracteriza por ser una reacción ante la obsolescencia y la pérdida de rentabilidad. Se aplican drásticos programas de reducción de costes, se desarrollan nuevos productos, y se introducen nuevas innovaciones en la acción comercial.

QUIJANO propone que las organizaciones en Fase Emprendedora, o en Fase de Liquidación no parece que puedan obtener utilidades apreciables de un sistema formal de evaluación. Sí que tendría sentido en el resto de fases.

- *Una voluntad clara y decidida por parte de la dirección.* Lo ideal sería que la demanda surja de la Alta Dirección, aunque no es suficiente con esto. Es muy importante que ésta dé su asentimiento sin ambigüedades, y preste su total apoyo al proyecto. La necesidad de asignarle recursos económicos y humanos, así como de invertir energías para superar las dificultades que se presentarán en la implementación del mismo, hacen del todo imprescindible esta condición. Un sistema de evaluación del desempeño que se implanta por insistencia de un consultor externo, con la «tolerancia» de la Alta Dirección, tiene pocas probabilidades de éxito.
- *Los fines o propósitos de la evaluación deben ser claros y conocidos por todos.* Los fines o propósitos que perseguirá la evaluación, que, como luego señalaremos, pueden ser diferentes, será importante que, sean cuales fueren, resulten claros para todo el mundo, y públicamente declarados. El éxito del sistema de evaluación requiere, entre otras condiciones, que tenga credibilidad para quienes van a participar en él.

- *Un clima favorable y una cultura de participación.* El clima se refiere a percepciones compartidas por los empleados acerca de cómo es esa organización. El sistema de evaluación del desempeño se ve favorecido por un clima de confianza y buenas relaciones interpersonales. La cultura de la organización implica, entre otras cosas, valores, patrones de comportamiento, costumbres, vías normativas, etc., que establecen el modo correcto de pensar y percibir los problemas de la organización, así como la forma de abordarlos. El éxito de un sistema formal de evaluación requiere también la existencia de una cultura de participación (una cultura en que se valore la opinión de los empleados, se les haga partícipes de diferentes cuestiones de la empresa (p. ej., toma de decisiones, etc.), se les invite a pensar por su cuenta, se les implique en la marcha de la empresa, etc.). En sus propias palabras, «el éxito de un sistema formal de evaluación requiere la participación de los trabajadores en la discusión sobre el diseño, en la preparación y en la realización del mismo».
- *Una estructura de tareas claramente definida.* La evaluación será tanto más fácil, precisa y aceptable, cuanto mejor se hayan definido previamente los objetivos del puesto, las responsabilidades de cada uno, y los procedimientos para saber si se han cumplido las expectativas depositadas en cada cual. Por ello, una organización que posea una estructura de tareas claramente definidas, objetivos diferenciados y técnicas para medir resultados y desempeños conocidas y discutidas, tiene una mayor probabilidad de conseguir éxito en su programa de evaluación.

A estos factores, deberíamos añadir uno más: *una determinada filosofía sobre el trabajador*, una determinada concepción del hombre y del trabajador. ¿Qué filosofía o concepción del hombre es ésta?

1.1. Teorías X e Y de MCGREGOR.

En el **Anexo 1** se plantean dos formas de concebir la naturaleza de los seres humanos desde el punto de vista de sus actitudes ante el trabajo y ante los intereses globales de las empresas en las que trabajan. Se trata de las conocidas teorías X e Y de MCGREGOR (1975), quien opuso los supuestos básicos de la corriente tradicional y de la corriente humanista acerca de la naturaleza humana.

El directivo y otros coordinadores deben tomar decisiones, formular políticas respecto del personal y proponer reglas para el funcionamiento de las empresas. Para ello recurren a sus propios supuestos sobre la naturaleza humana.

QUINTANILLA (1991) hace un resumen muy acertado de ambas corrientes. La corriente tradicional surge asociada al desarrollo industrial de los primeros años del siglo XX. Los supuestos de esta corriente podrían formularse de la siguiente manera:

1. El trabajador es un hombre económico por lo que tolerará trabajo y sufrimiento si el salario, a modo de recompensa, es suficientemente grande o la pobreza, como castigo, es lo suficientemente ingrata.

2. En consecuencia, a las personas se las puede motivar con incentivos económicos y por el miedo a la pobreza (desempleo). Harán cualquier cosa que les asegure una mayor ganancia económica.
3. Al estar los incentivos económicos bajo el control de la dirección, ésta valorará a los empleados como instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de llevar a cabo una acción de iniciativa o de ejercer una influencia en cualquier forma relevante.
4. Finalmente, ya que los sentimientos del trabajador son irracionales deben ser reconducidos por la organización mediante una política de personal basada en la autoridad, el control y la obediencia ciega: es decir, la doctrina del «poco pan y mucho palo».

La corriente humanista se desarrolla a partir de la década de los 60, a partir de trabajos como los de MCGREGOR, ARGYRIS (1964), MASLOW (1976) o HERZBERG (1966), por citar sólo algunos de los más representativos. Sus principales supuestos serían los siguientes:

1. La mayor parte de los trabajadores se halla en condiciones de afrontar y resolver problemas mucho más complejos que los planteados por las tareas que normalmente desempeñan.
2. Ellos, por otra parte, desean aportar una contribución eficiente y creativa a la realización de objetivos que comprenden y han contribuido a determinar y desean ver reconocida esta contribución.
3. La satisfacción de estas expectativas determinará una motivación positiva y, por tanto, una mejora de las prestaciones y un estímulo al crecimiento.

1.2. ¿Cómo influyen las creencias de los directivos sobre la naturaleza humana y el empleado, en sus estilos de gestión y en el comportamiento de los empleados?

Los directivos cuyos esquemas de valores personales se corresponden con los postulados de la teoría X o corriente tradicional considerarán que «la mayoría de las personas deben ser dirigidas y controladas muy estrechamente para lograr que aporten su cuota de contribución a los objetivos de la organización». Si los directivos consideran válidos los postulados de la teoría X se preocuparán de dictar *normas y directrices rígidas* que impondrán al personal subalterno por medio de una organización también muy rígida.

En esos casos, para lograr que el personal se preocupe por la consecución de los objetivos, los niveles directivos recurren a dos únicos mecanismos de estímulo:

- a) La remuneración económica.
- b) Controles, castigos y amenazas.

Por el contrario, los directivos que tienen una visión de la naturaleza humana en correspondencia con la teoría Y, considerarán que *las personas deben ser estimuladas para que den de sí todo el potencial, físico e intelectual, de que son capaces*, dentro de un ambiente de libre y voluntaria participación. Saben que las personas darán lo mejor de sí mismas si su trabajo tiene sentido para ellas y sus valores y necesidades individuales (que no son meramente económicas) se pueden llegar a integrar con los objetivos de la empresa. De acuerdo con ello, desarrollarán estructuras, sistemas y procedimientos, mecanismos de compensación y reconocimientos, que posibiliten el que las contribuciones del empleado a la organización puedan ser máximas. Los directivos y mandos se convierten en facilitadores de que las cosas lleguen a suceder. Adquiere gran importancia el concepto de participación.

De acuerdo con MCGREGOR, las vías para implantar la teoría Y en una empresa se dividen en cuatro grandes líneas de acción:

- Liberar el potencial de todos y cada uno de los miembros del personal de la empresa.
- Eliminar los obstáculos que impiden la liberación de ese potencial.
- Fomentar el crecimiento personal.
- Facilitar directrices que actúen más como guías que como normas rígidas e inflexibles.

Contrario a la creencia de que las personas realmente actúan de acuerdo con la teoría X o con la teoría Y, la verdad es que los comportamientos que ambas teorías describen no son una consecuencia de la naturaleza humana, sino que están directamente vinculados a las ideas que tienen los directivos y a su concepción de la naturaleza humana. Es decir, que *el personal de una empresa actuará de una u otra forma en función de las directrices y estímulos que reciban de los niveles directivos (profecía que se auto-cumple)*.

En síntesis, hemos visto que los directivos mantienen diferentes creencias acerca de lo que es un «empleado», y que esas creencias influyen en los estilos de dirección, liderazgo o gestión. Al mismo tiempo, esos estilos de dirección acabarán determinando el propio comportamiento de los empleados, que con toda probabilidad será acorde a la concepción previa de los directivos.

1.3. Culturas de control frente a culturas de desarrollo y evaluación del desempeño.

Cabría añadir que esas «filosofías» influirán igualmente en los sistemas de evaluación del desempeño. GARCÍA y DOLAN (1997) hablan de culturas de control y culturas de desarrollo, para referirse a los valores que se desarrollan respectivamente en empresas que dirigen desde la teoría X o desde la teoría Y. Más adelante, veremos que las evaluaciones de desempeño pueden utilizarse con el propósito de tener un mayor control sobre los empleados, que permita justificar ciertas decisiones de personal, o con el propósito de desarrollar a los empleados para que cada vez sus aportaciones a la empresa puedan ser más valiosas. Una evaluación de desempeño que pretenda no sólo tener

control sobre las aportaciones de los empleados, sino principalmente el desarrollo de éstos encontrará serias trabas en una cultura de control, o con unos directivos y mandos que gestionan desde los principios de la teoría X o corriente tradicional.

GARCÍA y DOLAN señalan los principales valores característicos de las empresas con culturas de desarrollo:

- Educación y respeto en el trato a los empleados y en las relaciones interpersonales en general.
- Confianza, comunicación, apoyo mutuo y legitimación del aprendizaje a partir del análisis de los errores. Las organizaciones eficientes se caracterizan por tener un clima de confianza, sinceridad y apoyo mutuo para poder arriesgarse, equivocarse y aprender. La detección de un error o un problema, a cualquier nivel, no ha de ser motivo de búsqueda de culpables a los que castigar, sino que ha de contemplarse como una oportunidad de aprendizaje, e incluso de éxito.
- Trabajo en equipo como medio para estimular la creatividad, la sinergia productiva, el enriquecimiento del trabajo y el aprendizaje.
- Disminución de niveles jerárquicos y autonomía responsable. Las organizaciones eficaces y sanas no hacen hincapié en la burocracia ni en la autoridad jerárquica. Esto no quiere decir que no deba haber una estructuración básica de niveles de responsabilidad, sino que se ha de conseguir que los empleados en contacto con los clientes estén potenciados o facultados para tomar decisiones sin necesidad de tener que recurrir a sucesivos escalones superiores. Este alto rendimiento profesional se asocia mucho más al autocontrol que a la supervisión externa. Cuando las personas son tratadas como responsables y capaces de ser autónomas y creativas es mucho más probable que acaben siéndolo.
- Participación para el cambio. En la medida en que las personas afectadas por un cambio estén implicadas en las decisiones que rodean a dicho cambio, más estarán comprometidas en la implementación de dichas decisiones.
- Interés genuino por la calidad de vida profesional. Preocupación auténtica por las condiciones de trabajo de sus empleados.

¿Qué tipo de directivos, mandos o líderes se necesitan en una cultura de desarrollo?

- Un facilitador del éxito de sus colaboradores, lo que repercutirá necesariamente en el éxito de la empresa. Un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder, que supere definitivamente la tendencia reactiva más propia de gestores administrativos «a la defensiva» y orientados al control jerárquico de principios y mediados del siglo XX.
- Con capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos.
- No controladores de irresponsables, sino como transmisores de valores, facilitadores de procesos y distribuidores y coordinadores de recursos.

Para concluir este punto, me gustaría aportar la reflexión que hacen GARCÍA y DOLAN a partir de una frase muy conocida:

«En una empresa existen dos tipos de empleados que nunca progresan: los que no hacen todo lo que se espera de ellos y los que sólo hacen lo que se espera de ellos».

Dicen los autores, que esta sentencia se basa en la creencia de que los buenos empleados deben hacer algo más de lo que la empresa espera de ellos. Ese algo más es lo que se conceptualiza de la siguiente manera:

- Todo puesto de trabajo tiene un nivel de rendimiento esperado.
- Si un empleado rinde por debajo de ese nivel, corre el riesgo de ser sancionado.
- Si un empleado alcanza el nivel de rendimiento esperado, se asegura el mantenimiento de su puesto de trabajo.
- Esfuerzo discrecional es todo aquel esfuerzo que, de forma espontánea, realiza un empleado por encima del nivel mínimo requerido para conseguir su puesto de trabajo.

Ahora bien:

- Si en una empresa todos los miembros de su personal se limitan a hacer sólo lo que exigen sus puestos de trabajo, esa empresa está condenada a no progresar, a permanecer siendo la misma, sin reflejar crecimiento en sus operaciones.
- La única forma de lograr que todo el personal se decida por hacer algo más de lo que se espera de él es implantando mecanismos de motivación que actúen eficazmente, necesariamente, dentro de una cultura de desarrollo. Motivar consiste en crear un entorno interno de trabajo que estimule a los empleados a mantener niveles superiores de productividad y contribución a los objetivos y planes de la empresa.
- Esto implica, por parte de los directivos:
 - Transmitir al personal una imagen clara de lo que se espera de ellos.
 - Proporcionarles directrices claras y comprensibles para la realización de su trabajo.
 - Hacerles sentir que el trabajo que realizan es importante.
 - Hacerles conscientes de la importancia que tienen sus contribuciones y aportes a los resultados finales.
 - Hacerles sentir que se les valora y aprecia en la justa medida.

Para todo ello, la evaluación del desempeño con propósitos básicamente de desarrollo de empleados se convierte en una práctica esencial.

En conclusión, un primer paso en el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño debe ser la reflexión acerca de si se está o no preparado para la implantación de tal sistema. La pregunta clave es: ¿las condiciones organizacionales existentes facilitarán o dificultarán el éxito de un sistema de evaluación del desempeño? En el caso de que se piense que ciertos elementos pueden dificultar su éxito se debe decidir si se quiere y se puede cambiarlos o no, y en cualquier caso, si se desea seguir adelante o si convendría renunciar a su implantación. QUIJANO y GALÁN han desarrollado unos cuestionarios para explorar en qué medida las condiciones de la empresa favorecen o no la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, previo a su desarrollo (véanse Anexos 3-6 del libro de QUIJANO). Es interesante caer en la cuenta de que el segundo cuestionario serviría también para evaluar la mayor o menor aceptación de dicho sistema tras su implementación, y tomarlo de base para la mejora del mismo.

Una vez decididos a implantarlo, debemos tener en cuenta que *no existe una única forma de medir el desempeño* y cada empresa debe decidir la forma que va a tener su sistema de evaluación. Para ello deberá decidir varias cuestiones. Las más importantes podemos concretarlas en cuatro:

- Fines o propósitos de la evaluación (¿para qué se va a utilizar la evaluación del desempeño?).
- Objeto de la evaluación (¿qué es lo que se va a evaluar?).
- Agente de la evaluación (¿quién llevará a cabo la evaluación?).
- Instrumentos de evaluación (¿cómo se va a evaluar?).

2. Propósitos de la evaluación del desempeño.

La mayoría de expertos coinciden en que la valoración del desempeño puede perseguir uno o más de los siguientes fines:

1. Obtener información para tomar decisiones administrativas respecto al personal. Así, por ejemplo, la información que proporciona la evaluación del desempeño puede emplearse para tomar decisiones sobre retribución de empleados, renovación o no de contratos, conversión de contratos temporales en indefinidos, despidos, promocionar empleados, movimientos laterales, etc. Este propósito coincidiría básicamente con lo que hemos llamado la función de CONTROL DE LOS EMPLEADOS.
2. Proporcionar *feedback* a los empleados sobre su desempeño. A través de la evaluación del desempeño podemos también dar información a los empleados sobre cómo están realizando su trabajo, sobre sus puntos fuertes y aquellos que cabría mejorar, analizar los obstáculos que uno encuentra en su desempeño diario y que le impiden conseguir sus objetivos,

planificar conjuntamente acciones para mejorar el desempeño, etc. De hecho, un requisito previo para que un empleado se preocupe por mejorar el desempeño es ser consciente de qué aspectos deben mejorarse. En este caso, la evaluación del desempeño se convierte en una magnífica excusa para entablar conversaciones a todos los niveles de la empresa, para intercambiar información, para comunicarse en definitiva. La evaluación del desempeño desde esta perspectiva es una oportunidad de reconocer el buen trabajo de nuestros empleados, de encauzar los esfuerzos de éstos hacia la consecución de la estrategia empresarial y de desarrollar empleados, de manera que puedan mejorar su desempeño y la competitividad de la empresa. Este propósito coincidiría básicamente con lo que hemos venido llamando la función de DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS.

3. Evaluar la adecuación de las prácticas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación del desempeño pueden utilizarse también para evaluar las propias prácticas de recursos humanos de la empresa. Por ejemplo, el proceso de selección de personal utilizado en la incorporación de los nuevos comerciales, evaluar el éxito de un programa de formación o el éxito de una intervención dirigida a aumentar la motivación de los empleados. La información obtenida puede emplearse incluso para mejorar dichas prácticas de cara a futuras situaciones.

La respuesta a esta pregunta es básica para diseñar el sistema de evaluación del desempeño. En función de cuáles son los fines que perseguimos, la evaluación del desempeño deberá adoptar unas formas u otras, o al menos ciertas formas serán más correctas que otras para lograr dichos fines. Por ello, en todo momento durante el diseño del sistema debemos tener en cuenta cuál es el propósito o propósitos que pretendemos con la evaluación.

3. Objeto de la evaluación del desempeño.

La respuesta a la pregunta de «¿qué es lo que debemos medir?» puede parecer obvia. Sin embargo, entraña más complejidades de las aparentes. QUIJANO centra la discusión en este punto en tres aspectos fundamentales: 1. ¿Debemos evaluar resultados o desempeños?, 2. ¿Utilizaremos criterios simples, múltiples o compuestos?, y 3. ¿Evaluaremos rasgos o conductas? Otras cuestiones a plantearse en este punto podrían ser las siguientes: ¿evaluaremos la cantidad o la calidad del trabajo, el desempeño máximo o el desempeño típico, el cumplimiento de obligaciones o también comportamientos espontáneos por parte del trabajador que resultan beneficiosos para la organización (este último punto tiene que ver con la distinción entre conductas intra-rol y extra-rol)?

3.1. ¿Evaluaremos resultados o desempeños?

La distinción entre evaluar resultados y desempeños tiene que ver con la diferencia entre lo que uno consigue y lo que uno hace. Evaluar resultados es evaluar lo que uno consigue o no consigue. Por ejemplo, el grado en que uno ha cumplido los objetivos que se le habían marcado. La pre-

gunta a reflexionar sería: ¿es suficiente con evaluar lo que el empleado logra o no logra en el trabajo, o deberíamos complementar esta información con aquella sobre lo que el empleado hace y que no necesariamente se traducirá en buenos resultados? Evidentemente no hay una respuesta única, y cada empresa debe buscar la mejor respuesta. Sin embargo, seguramente convendremos que en la mayoría de ocasiones será preferible evaluar tanto resultados como desempeños o procesos. Lógicamente, no parece razonable evaluar sólo el proceso, y olvidarnos de si esos procesos están llevando a buenos resultados o no (p. ej., no nos servirá de mucho saber que el empleado está poniendo un nivel de esfuerzo considerable en la realización de su trabajo, si no sabemos nada respecto a si ese esfuerzo se está traduciendo en buenos resultados o no). Pero, tampoco evaluar sólo resultados puede ser suficiente. Y ello, al menos por dos razones:

1. Porque puede haber variables que escapan al control de los sujetos y que, sin embargo, influyen en esos resultados. Por ejemplo, uno puede ser un buen vendedor y estar esforzándose para vender, y sin embargo no vender mucho, porque el producto es malo, porque el servicio que se ofrece es innecesario o porque la zona donde le toca vender tiene un bajo poder adquisitivo.
2. Porque sólo explorando el proceso, lo que el empleado hace, podemos saber las razones del éxito o fracaso del empleado. Estas razones pueden ser fundamentales para tomar decisiones que se perciban como justas, así como principalmente para orientar a los empleados y desarrollar planes de acción que permitan conseguir buenos resultados en futuras ocasiones. De aquí se deriva que el directivo puede plantearse evaluar sólo resultados si el propósito de la evaluación es únicamente el de tomar decisiones administrativas (y siempre y cuando conceda poca importancia al hecho de que las decisiones se perciban como justas, o esté seguro de que las decisiones van a ser percibidas como tales), pero si el propósito de la evaluación es el de desarrollar a los empleados, necesariamente la evaluación de resultados deberá complementarse con la evaluación de procesos, desempeños o, sencillamente, de lo que el empleado hace, y que le lleva o no a conseguir determinados resultados.

Otro elemento que influirá en esta decisión son las políticas de dirección. Por ejemplo, en los últimos años algunas empresas se están lanzando a gestionar a sus empleados desde las competencias. Evaluar el desempeño en un sistema de dirección o gestión por competencias concederá mayor énfasis a la evaluación del grado en que los empleados adquieren competencias que se consideran claves para el buen funcionamiento de la empresa, y del grado en que demuestran la posesión de dichas competencias en el trabajo diario.

3.2. *¿Utilizaremos criterios simples, múltiples o compuestos?*

Se refiere al número de medidas que, en una evaluación determinada, vamos a obtener para cada trabajador (QUIJANO, 1992).

Un *criterio simple* es una única medida general del éxito del trabajador, que indica su valor global para la organización. Por ejemplo, n.º de ventas en pesetas, o un juicio del supervisor sobre el rendimiento que ofrece cada uno de sus empleados en una escala del 0 al 100.

Un *criterio múltiple* es aquel que reúne en forma diferenciada diversas medidas de rendimiento sobre el mismo trabajador, referidas a otras tantas dimensiones del trabajo que aquél realiza. Por ejemplo, evaluamos la cantidad de trabajo que un empleado realiza, la calidad del mismo, y el grado en que posee ciertas competencias que la empresa considera claves (adaptabilidad, creatividad y compañerismo).

Un *criterio compuesto*, como ocurría con el simple, también ofrece una medida única y global del rendimiento del trabajador, pero tal medida es el resultado de combinar diferentes evaluaciones sobre distintos aspectos o dimensiones del trabajo que aquél realiza. Por ejemplo, imagine-mos que el trabajador anterior en una escala del 1 al 5 había obtenido las siguientes evaluaciones:

• Cantidad de trabajo	5
• Calidad de trabajo	2
• Adaptabilidad	4
• Creatividad	3
• Compañerismo	2

$$\text{Desempeño global} = 5 + 2 + 4 + 3 + 2 = 16$$

En principio, la utilización de un criterio simple es desaconsejable en la medida en que es demasiado elemental y menos fiable. Los criterios simples tienen las mismas ventajas que los criterios compuestos, con el inconveniente de que aquéllos son elaborados de un modo más intuitivo, y en consecuencia más expuesto a errores de medida. No obstante, puede ser aconsejable su uso cuando no existen recursos (tiempo, personal, etc.) para utilizar criterios compuestos.

Los criterios compuestos son los más completos, dado que por una parte, proporcionan información por dimensiones (como los criterios múltiples), y por otra parte, proporcionan también un indicador global (como los criterios simples). Este indicador global es útil y necesario si se pretende utilizar la información sobre la evaluación del desempeño para tomar decisiones administrativas. Por ejemplo, nos permitirá decidir cuánto vamos a pagar a los que han rendido 25 y cuánto a los que han rendido 16, o a los que han ofrecido un desempeño global muy bueno o sólo bueno.

El problema que se plantea es cómo combinar la información/evaluación de las diferentes dimensiones para dar lugar a un indicador global. En el ejemplo de arriba, se optó por sumar la puntuación obtenida en cada una de las dimensiones, pero se podría haber optado por dar un peso dife-

rencial a cada una de ellas. Por ejemplo, la empresa puede pensar que deben priorizar los trabajos de calidad sobre la cantidad, o la demostración de que se tienen ciertas competencias clave, y por ello darle un mayor peso que al resto de dimensiones.

A veces, no obstante no será necesario obtener un indicador global del desempeño del empleado. Es lo que ocurre cuando la evaluación del desempeño tiene sólo el propósito de proporcionar *feedback* para contribuir al desarrollo de sus empleados. En este caso, el uso de criterios múltiples será lo más adecuado.

3.3. ¿Evaluaremos rasgos o conductas?

Esta pregunta sólo tiene sentido si hemos decidido evaluar desempeños en lugar de resultados (o además de resultados). Esto sería un ejemplo de una escala diseñada para evaluar rasgos o características de personalidad.

Por favor, evalúe al trabajador en los siguientes aspectos. Utilice para ello una escala del 1 (nada) al 5 (mucho):

- *Espíritu de superación*
- *Extrovertido*
- *Responsable*
- *Diligente*
- ...

A continuación se presenta un ejemplo de una escala diseñada para evaluar conductas.

Por favor, evalúe al trabajador en los siguientes aspectos. Utilice para ello una escala del 1 (nada de acuerdo) al 5 (completamente de acuerdo):

- *Su aspecto externo (vestimenta e higiene) es adecuado para su puesto de trabajo*
- *Llega siempre puntual al trabajo*
- *No se ausenta del trabajo al menos que haya motivos justificados*
- ...

En términos generales, resulta más adecuada la evaluación de conductas, dicho de otra manera, de lo que la persona hace, más que de cómo es la persona. Los argumentos esgrimidos en contra de la evaluación de rasgos los resume QUIJANO (1992) así:

1. Es muy poco fiable.
2. Es muy poco válida.
3. Describe a la persona, y no su desempeño.

No obstante, la evaluación de rasgos puede ser adecuada en ciertas circunstancias (p. ej., evaluación del potencial), básicamente, aquellas en que se pretende predecir el desempeño de la persona en una situación distinta (como puede ser un futuro puesto) a aquella en la que tiene lugar su desempeño habitual.

4. Agentes de la evaluación del desempeño.

En este punto se trata de responder a la pregunta de «¿quién será la fuente o fuentes encargadas de evaluar el desempeño de los empleados?».

De forma clásica se ha entendido que el responsable de evaluar el desempeño del empleado era su jefe o superior inmediato. Sin embargo, vamos a ver que son varias las personas que pueden realizar la evaluación del desempeño: compañeros, el propio trabajador, los subordinados e incluso en algunos casos, los clientes, usuarios del servicio, proveedores, etc.

Los criterios que permiten definir cuáles de estos actores resultan más adecuados para evaluar, han sido bien resumidos por LATHAM (1986). Los mejores evaluadores son aquellas personas que:

1. Conocen los objetivos del puesto.
2. Observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del mismo.
3. Emiten juicios fiables y válidos.

Tradicionalmente son los superiores inmediatos del trabajador (por tanto, no vale cualquier superior), las personas a las que se les ha reconocido el derecho a evaluar. Más aún, dado que muchas veces la evaluación se realiza con finalidades administrativas, es a ellos y sólo a ellos a quienes se les admite desempeñar el rol de «juez» a este tipo de evaluación aparejado. Sin embargo, debemos hacer dos objeciones a esta tónica habitual:

1. No siempre la evaluación del desempeño persigue fines administrativos, por lo que en esas otras circunstancias (p. ej., fines de desarrollo), puede ser de gran interés contrastar la información proporcionada por el jefe con la de otras fuentes. Más aún, incluso cuando se persiguen fines administrativos se podrían emplear otras fuentes adicionales (p. ej., compañeros, clientes...). No obstante ello supondría dos retos: conseguir que la información que proporcionarían fuera fiable (p. ej., usando técnicas comparativas en el caso de la evaluación por parte de los compañeros en lugar de escalares –más adelante veremos las técnicas disponibles para la evaluación–) y combinar la información proporcionada por las diferentes fuentes.
2. También los jefes se hallan sometidos a todas las distorsiones y errores de medida que afectan a los evaluadores en general. Por ello, en determinadas ocasiones puede ser interesante contrastar o complementar esta información con la proporcionada por otras fuentes, mucho más en la medida en que a menudo suelen fijarse en aspectos diferentes del desempeño.

En esta línea muchas empresas optan por los sistemas de evaluación de desempeño de 360º, en los que, teóricamente al menos, cada empleado es evaluado y evalúa al mismo tiempo a su superior, compañeros y subordinados, e incluso a menudo participan en la evaluación otros agentes relevantes (p. ej., clientes, usuarios, proveedores...).

5. Instrumentos de evaluación del desempeño.

Trata de responder a la pregunta de «¿cómo vamos a evaluar el desempeño de nuestros empleados?». Tiene que ver por tanto con la elección de los instrumentos o técnicas más adecuados para la medida del desempeño. Existen dos grandes bloques de técnicas: las técnicas objetivas y las subjetivas o de estimación de méritos.

5.1. Técnicas objetivas.

Incluyen cualquier indicador del desempeño del trabajo que pueda ser contabilizado. Algunos ejemplos serían:

- *N.º de unidades de producción por unidad de tiempo.*
- *N.º de errores.*
- *Cantidad de ventas en pesetas.*
- *Índices de absentismo.*
- *Tiempo que se emplea en realizar una tarea.*
- *N.º de accidentes y de incidentes.*
- *N.º de sugerencias realizadas.*
- ...

5.1.1. Limitaciones de las técnicas objetivas.

En principio, podría pensarse que estas técnicas son más adecuadas, sin embargo, presentan algunas limitaciones:

1. A veces estos indicadores objetivos están «contaminados», ya que incluyen aspectos que no están bajo el control del sujeto. Por ejemplo, el tiempo que se emplea en realizar una tarea por parte de un auxiliar administrativo necesariamente se verá influido por su herramienta de trabajo (¿es un ordenador de última generación o uno muy antiguo y muy lento, que se «cuelga» frecuentemente?).

2. A menudo encontramos que no es posible contabilizar todos aquellos aspectos que constituyen el desempeño en un puesto. Esto es, existen toda una serie de acciones que contribuyen al cumplimiento de las metas de la organización, y que por tanto debería medirse cuando llevamos a cabo una evaluación del desempeño, y que, sin embargo, no pueden ser contabilizadas. Por ejemplo, ¿cómo podemos contabilizar el grado en que uno ha desarrollado la competencia de «escucha activa»?

Por estas razones, a menudo recurriremos a técnicas subjetivas para evaluar el desempeño de nuestros empleados.

5.2. Técnicas subjetivas.

Dentro de las técnicas subjetivas QUIJANO (1992) distingue tres tipos: las técnicas escalares, las técnicas comparativas y las técnicas basadas en la entrevista.

5.2.1. Técnicas escalares.

En las *técnicas escalares*, los empleados son evaluados en base a un criterio externo, independiente del desempeño del resto de compañeros. Dentro de estas técnicas se encuentran las listas de verificación, las escalas de diferencial semántico, las escalas gráficas y/o numéricas, las escalas de elección forzada, las escalas de conductas observadas (BOS) y las escalas de conductas esperadas (BES) (QUIJANO, 1992).

Un ejemplo de una técnica escalar sería el siguiente:

<i>Por favor, indica el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al comportamiento de tu supervisor.</i>						
<i>Transmite instrucciones con claridad</i>						
<i>Es receptivo a las sugerencias de su equipo</i>						
<i>Aclara las responsabilidades de cada uno</i>						
<i>Apoya a sus subordinados en momentos difíciles</i>						
<i>Es capaz de discutir y negociar sin imponer como criterio su mayor nivel jerárquico</i>						
<i>No se enfada cuando algún empleado comprueba si ha entendido las instrucciones</i>						
<i>Tiene en cuenta las opiniones de su equipo a la hora de tomar decisiones</i>						
ESCALA DE RESPUESTA						
1	2	3	4	5	6	7
<i>completamente en desacuerdo</i>						<i>completamente de acuerdo</i>

5.2.2. Técnicas comparativas.

Las técnicas comparativas son aquellas en que cada empleado es evaluado a través de la comparación que se establece con el resto de compañeros. Es decir, se utiliza un baremo interno al grupo, en lugar de un criterio absoluto independiente hasta cierto punto del grupo de sujetos evaluados. Un ejemplo de esta técnica sería el siguiente:

Por favor, ordene de mejor a peor a sus subordinados en relación con cada una de las dimensiones del puesto de trabajo que ocupan:

<i>Cantidad de trabajo</i>	<i>Calidad de trabajo</i>	<i>Capacidad de formar equipo</i>	<i>Sentido de responsabilidad</i>
1. Ortega	1. Ortega	1. Colomer	1. Mariscal
2. Menéndez	2. Mariscal	2. Menéndez	2. Ortega
3. Ferrer	3. Menéndez	3. Ortega	3. Menéndez
4. Escriche	4. Colomer	4. Mariscal	4. Colomer
5. Mariscal	5. Escriche	5. Ferrer	5. Escriche
6. Colomer	6. Ferrer	6. Escriche	6. Ferrer

Dentro de estas técnicas se encuentran las de jerarquización simple, jerarquización múltiple, jerarquización alternada, comparación por pares. A mitad de camino entre las técnicas escalares y las comparativas se encontrarían las escalas de distribución forzada (QUIJANO, 1992).

5.2.3. La entrevista.

Finalmente, las técnicas basadas en la entrevista se apoyan en esta técnica como principal herramienta para la evaluación. De acuerdo con PUCHOL (1993) hemos de afirmar que aunque la evaluación es un proceso continuo, la etapa más importante del mismo se concreta, a menudo, en la entrevista de evaluación. De hecho, el papel de la entrevista de evaluación cuando el propósito de la evaluación del desempeño es de desarrollo de empleados más que de control es clave para su éxito.

Esta entrevista, que tiene en general una periodicidad anual, afecta en su forma más corriente a dos personas, un evaluador y un evaluado, siendo el primero el jefe directo del segundo. Dada la complejidad y la importancia de esta técnica dentro del proceso, los evaluadores deberán ser adecuadamente formados y entrenados. Su desarrollo, según Peter BUCKLEY (1993), respondería a las siguientes fases: preparación de la entrevista (que incluye avisar con suficiente tiempo, evaluar el desempeño y disponer de suficiente tiempo y privacidad), la entrevista (que incluye las fases de revisión de resultados y de competencias, de exploración de factores internos y externos que han afectado al desempeño y de consensuación de objetivos), y el seguimiento (que incluye proporcionar el

apoyo prometido y realizar revisiones periódicas del desempeño). La explicación de cómo deben realizarse las entrevistas de evaluación del desempeño escapa al propósito de este trabajo, aunque remitimos a los lectores interesados al trabajo de BUCKLEY.

5.2.4. Limitaciones de las técnicas subjetivas.

Tampoco, las medidas subjetivas están exentas de limitaciones, las cuales tienen que ver lógicamente con la naturaleza subjetiva de las mismas. La evaluación del desempeño a través de estas medidas depende del sujeto evaluador, por lo que como es fácilmente comprensible es susceptible a numerosos sesgos. Centrarse en la evaluación de conductas en lugar de rasgos disminuye la subjetividad de la técnica pero no la elimina. Veamos algunos de los sesgos más frecuentes:

- *Efecto halo*. Tendencia del evaluador a valorar positiva o negativamente a un empleado, en base a un solo atributo o característica del mismo, que influye poderosamente sobre el juicio global del evaluador, impregnando en uno u otro sentido todas sus percepciones. Por ejemplo, un empleado que es valorado positivamente en todos los aspectos evaluados, porque le cae bien al supervisor y éste es incapaz de separar el hecho de que sea «un tío simpático y que no da problemas» del resto de dimensiones del desempeño que se están evaluando.
- *Efecto de contraste*. La evaluación de un empleado determinado se ve influida por la evaluación de aquellos que han sido evaluados previamente. Por ejemplo, Juanito que es un trabajador «normalito» recibe una evaluación positiva porque su supervisor lo ha evaluado después de Felipe que es un trabajador «muy flojillo».
- *Efecto de recencia*. Este sesgo consiste en que el evaluador otorga mayor peso a las últimas acciones del empleado a la hora de juzgar el desempeño.
- *Sesgo de generosidad*. Tendencia por parte del evaluador a juzgar a los evaluados más favorablemente de lo que correspondería en realidad.
- *Sesgo de severidad*. Tendencia por parte del evaluador a juzgar a los evaluados más negativamente de lo que les correspondería en realidad.
- *Sesgo de tendencia central*. Tendencia a emitir juicios que no se alejan demasiado de los valores medios.

No obstante, se pueden adoptar medidas para evitar en lo posible incurrir en estos sesgos.

Para reducir el efecto halo y el efecto de contraste conviene la utilización de varios jueces, y la evaluación por separado de cada una de las dimensiones, y cambiando el orden en que los empleados son evaluados.

Para reducir el efecto de recencia podemos acortar el tiempo entre evaluaciones, o lo que es más importante, concienciar al evaluador de la necesidad de hacer un seguimiento del desempeño del evaluado durante todo el período entre evaluaciones.

Para reducir los sesgos de generosidad, severidad y tendencia central podemos recurrir a las técnicas de distribución o de elección forzada. Un ejemplo de estas técnicas sería el siguiente:

Por favor, distribuye a tus subordinados atendiendo a su desempeño en el puesto en la siguiente escala, teniendo en cuenta el porcentaje de empleados que pueden estar en cada categoría:

Excelente (5%)

Bueno o superior al término medio (25%)

Término medio (40%)

Mediocre o inferior al término medio (25%)

Deficiente (5%)

IV. A MODO DE CONCLUSIÓN

La evaluación del desempeño es una práctica clásica en la gestión de recursos humanos, y al mismo tiempo fundamental hoy en día, para alcanzar los niveles de competitividad que el entorno exige a las empresas para su supervivencia. El entorno organizacional actual presenta dos grandes rasgos: competitividad y dinamismo. Las altas demandas de competencia y de flexibilidad a las que las empresas se encuentran sometidas repercuten sobre los empleados. Según algunas estimaciones, este entorno va a demandar a los trabajadores que eleven su competitividad entre un 30 y un 40% (GARCÍA ECHEVARRÍA, 1997). La evaluación del desempeño se convierte en una práctica fundamental para conseguir esos niveles de competencia, implicación, e incluso polivalencia y adaptabilidad que se va a requerir de los trabajadores.

Ello no implica necesariamente que la evaluación del desempeño deba convertirse en un mecanismo más de control de los trabajadores. De hecho, ésta sea probablemente una de las causas principales de las dificultades o consecuencias negativas que se han informado como resultado de la aplicación de la evaluación de desempeño, y que han llevado a muchas empresas a abandonarla prematuramente o ha frenarse en su decisión de ponerla en marcha. Las necesidades del entorno actual demandan el empleo de la evaluación del desempeño dentro de una cultura de desarrollo, como un elemento más de esa cultura, que pretende el desarrollo y el aprendizaje de los empleados como una manera de mejorar la competitividad de la empresa, al mismo tiempo que se añade valor al empleado, e incluso se le recompensa por sus contribuciones (p. ej., posibilidad de ligar las medidas de desempeño a la retribución).

Hay que tener en cuenta que una de las implicaciones del entorno que hemos descrito a lo largo de este trabajo para la gestión de recursos humanos es que debe renegociarse el contrato psicológico. El contrato psicológico hace referencia a las percepciones recíprocas de las obligaciones

laborales entre las partes del contrato (ROUSSEAU y PARKS, 1993), y guarda una relación muy amplia con el comportamiento de las personas en la empresa. El contrato psicológico que existía hasta hace algunos años formaba parte de un contrato social que imperaba como norma en muchos países y que se desarrolló –salvando las diferencias– en las tres décadas posteriores a la II Guerra Mundial. Esta época, llamada en ocasiones «paternalista», se caracterizaba por un contrato psicológico en el que la lealtad y el compromiso de los empleados se recompensaba con la seguridad en el trabajo y un sistema de mejoras fácilmente predecible. Sin embargo, la flexibilidad en términos de relaciones temporales y de reducciones de plantilla ha puesto en «jaque» este consenso.

En el contexto actual se abren retos muy interesantes para la gestión de recursos humanos, porque se está demandando una mayor implicación de los trabajadores al mismo tiempo que las empresas adoptan formas flexibles para su supervivencia en ese entorno (contrataciones temporales, reducciones de plantilla...). Efectivamente, la paradoja más importante a la que nos enfrentamos es a la de que las empresas son incapaces de garantizar estabilidad a largo plazo en el empleo y, simultáneamente, les exigen a sus empleados un mayor compromiso y un alto nivel de rendimiento. En este contexto, las empresas tienen que «repensar» qué van a ofrecer a cambio de esos altos niveles de implicación de los empleados. Seguramente, la «empleabilidad» puede considerarse como uno de esos recursos a intercambiar. Quizás la empresa no pueda conseguir el compromiso del empleado ofreciéndole un empleo seguro, pero sí asegurando que, tras su paso por la organización, va a ser más «empleable», esto es, va a tener más oportunidades en el mercado laboral. Y ello sólo será cierto si en la empresa existe una verdadera cultura de desarrollo que se preocupa y favorece el aprendizaje y crecimiento personal de sus empleados a través de múltiples estrategias. La formación es importante, pero no es la única forma de contribuir al desarrollo de empleados. Por ejemplo, el trabajo en equipo, la asignación de tareas o responsabilidades nuevas, favorecer la autonomía en la realización del trabajo, el *tutoring*, el *mentoring*, el *coaching*, etc., serían algunas de las múltiples formas a través de las cuales las empresas con culturas de desarrollo favorecen el aprendizaje y garantizan la empleabilidad de sus empleados. La evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo encaja perfectamente dentro de esas culturas, favoreciendo al mismo tiempo la contribución de los empleados a la estrategia de la organización.

Seguramente otro de los recursos a ofrecer por parte de la empresa a los trabajadores que muestran altos niveles de implicación es la garantía de que los altos rendimientos (o desempeños) van a ser recompensados. En nuestro país no existe mucha tradición al respecto, y no nos estamos refiriendo sólo a la Administración pública, sino que ni tan siquiera en la empresa privada está muy extendido, salvo para puestos directivos y de ventas. Seguramente por ahí deberá avanzarse, aunque no somos ajenos a las dificultades que ello entrañará. Por otra parte, esto no implica necesariamente que las recompensas deban ir ligadas a rendimientos individuales, sino que pueden ligarse a rendimientos de equipo o incluso de la organización en su totalidad.

En síntesis, las empresas con culturas de desarrollo están en las mejores condiciones para competir en un entorno como el actual, que requiere altos niveles de implicación y desempeño en los trabajadores, al mismo tiempo que el desarrollo continuo de competencias que permitan adaptarse con rapidez a los cambios del ambiente. Y en esas empresas, la evaluación del desempeño está llamada a jugar un papel esencial.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Ch. (1964). *Integrating the individual and the organization*. John Wiley.
- BESSEYRE DES HORTS, Ch. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Deusto.
- BLÁZQUEZ, P. (1997). Prólogo. En M. Ordóñez (coord.), *La nueva gestión de los recursos humanos*, pp. 5-7. Madrid, Ediciones Gestión 2000.
- BUCKLEY, P. (1993). *Evaluación del personal basada en el empowerment*. BBC Worldwide Ltd.
- CASCIO, W. (1995). «Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work». *American Psychologist*, 50, 928-939.
- DE MEUSE, K.P.; VANDERHEIDEN, P.A. y BERGMANN, T.J. (1994). «Announced layoffs: their effect on corporate financial performance». *Human Resource Management*, 36, 509-530.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997). «De la economía protegida a la economía competitiva». En M. Ordóñez (coord.), *La nueva gestión de los recursos humanos*, pp. 15-29. Madrid, Ediciones Gestión 2000.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997). *La Dirección por Valores*. McGraw-Hill, IESE.
- GRACIA, F.J. (2001). «La conducta de ciudadanía organizacional: mejorando la eficacia de las empresas del nuevo siglo». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos Prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, núms. 221-222, agosto-septiembre, 181-228.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, Wiley.
- LATHAM, G.P. (1986). «Job performance and appraisal». En C.L. Cooper y Robertson (eds.), *International Review of industrial and Organizational Psychology*, pp. 117-155. John Wiley & Sons.
- MASLOW, A. (1976). *El hombre autorrealizado*. Editorial Kairós.
- MCGREGOR, D. (1975). *El lado humano de la empresa*. México, Limusa.
- ORDÓÑEZ, M. (1997). *La nueva gestión de los recursos humanos*. Madrid, Ediciones Gestión 2000.
- PUCHOL, L. (1993). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Esic Editorial.
- QUIJANO, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. Barcelona, Ed. PPU.
- QUINTANILLA, I. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid, Ed. Pirámide, 1991.
- ROUSSEAU, D.M. y PARKS, J.M. (1993). «The contracts of individuals and organizations». *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L.L. y MCLEAN PARKS, J. (1995). «Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)». En B. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, pp. 43-72.
- VANDERHEIDEN, P.A., DE MEUSE, K.P. y BERGMANN, T.J. (1999). «Response to Haar's comment-and the beat goes on: corporate downsizing in the twenty-first century». *Human Resource Journal*, 38, 261-268.

ANEXO 1. Teoría X y Teoría Y (MCGREGOR, 1975): dos formas de ver a los empleados

1. Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.	1. Las personas son naturalmente activas, se fijan metas y disfrutan de sus empeños.
2. Las personas trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus.	2. Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el progreso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos de retos nuevos, etc.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.	3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
4. Las personas, aunque maduras, dependen naturalmente de sus líderes.	4. Las personas maduras aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad.
5. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.	5. Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario y son capaces de auto-dirigirse.
6. Las personas necesitan que les digan las cosas, que se les adiestre en los métodos más apropiados para su trabajo.	6. Las personas que comprenden y se interesan por su trabajo pueden idear sus propios métodos para hacerlo mejor.
7. Las personas necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y puedan así alabar el trabajo bien hecho y reconvenir por los errores.	7. Las personas necesitan tener la sensación de que se les respeta por ser capaces de asumir responsabilidad y de corregirse a sí mismas.
8. Las personas se preocupan poco por lo que no sean sus intereses materiales inmediatos.	8. Las personas procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías y causas.
9. Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo qué hacer y cómo hacerlo: las cuestiones de política más general no son cosa suya.	9. Las personas necesitan comprensión creciente; necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican y tienen una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo.
10. Las personas aprecian que las traten con cortesía.	10. Las personas ansían un verdadero respeto por parte de sus congéneres.
11. Las personas se resisten naturalmente al cambio: prefieren seguir por el camino trillado.	11. Las personas se cansan naturalmente de lo rutinario, prefieren disfrutar de otras experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
12. Los trabajos son fundamentales y hay que hacerlos; las personas se eligen, adiestran y adaptan a trabajos predeterminados.	12. Las personas son fundamentales y buscan trabajos de autorrealización: los trabajos tienen que ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.
13. Las personas están formadas por la herencia, la niñez y la juventud; cuando adultas permanecen estáticas: «loro viejo no aprende a hablar».	13. Las personas crecen constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender, disfrutan aprendiendo, aumentando su comprensión y capacidad.
14. Las personas necesitan que las inspiren (las arrastren), las empujen o las arrastren.	14. Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulen y ayuden.