

La evaluación de desempeño como herramienta para mejorar la eficacia empresarial

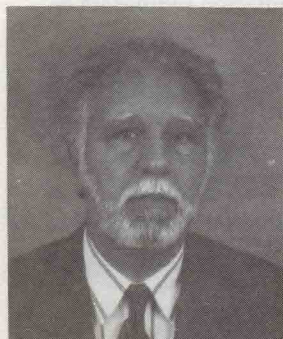
La simple decisión de aplicar un sistema de evaluación de desempeño por parte de la alta dirección, generalmente inspirada en la inquietud creativa del gerente de personal, no es suficiente.

Es muy común que cuando se decide aplicar un sistema de evaluación de desempeño, la atención se concentra en el sistema que se va a utilizar: cómo es, cómo se maneja, cómo evitar que sea incorrectamente administrado, cómo controlarlo; en fin, siempre el sistema. Esta circunstancia, que casi con seguridad se produce involuntariamente, desplaza la atención de otros centros que deberían ser los que realmente importan. No se advierte el cambio profundo que puede llegar a producirse en las relaciones con el personal, a todos los niveles, ni todas las posibilidades que se nos ofrecen para el cumplimiento de la función gerencial, a través de los efectos y datos que resultarán de la eficiente administración de un sistema de evaluación de desempeño. Efectos y datos que, utilizados o no, se estimularán por el sistema, y que, si no son atendidos por la administración, pueden dar lugar a reacciones conflictivas e inesperadas. De allí que también en

este tema es importante diferenciar lo principal de lo accesorio, lo formal de lo real, pues ocurre que a veces, sin darnos cuenta, confundimos el fin u objetivo que nos proponemos alcanzar, con los medios de que nos valemos para ello. Y el sistema que pongamos en práctica para evaluar al personal no es en sí mismo más que una herramienta, un medio para lograr el objetivo de evaluar al personal, que es lo sustancial. Parecería que hemos aclarado lo obvio; pero, sin embargo, muchos procesos o desencantos que se originan como consecuencia del resultado que se obtiene al evaluar al personal, provienen de esa confusión. Supongamos que en una organización en la que trabajen 300 personas, se resuelve aplicar un sistema de evaluación de desempeño. Las razones pueden ser diversas: a) situaciones de conflicto; b) disconformidad salarial; c) pérdida de personal; d) arbitraria discriminación en las compensaciones e) desconocimiento del personal con potencial, etc.

Podríamos seguir engrosando la lista, pero casi con seguridad las razones que fundaron la decisión deben haber sido las indicadas en los incisos a, b y c. Por otra parte, si en la empresa no se aplicaba hasta ahora ningún sistema de evaluación de desempeño, la decisión de hacerlo implicará un hecho revolucionario destinado a producir un camino cultural en la organización. Por lo menos teóricamente esta decisión indicaría que se ha pensado en abandonar tradicionales prácticas personalistas cargadas de subjetividad e irracionalidad, aunque fuera con la mejor de las intenciones, suplantándolas por un sistema que alcance la mayor objetividad posible, que aporte mecanismos racionales, descentralizando y democratizando la gestión evaluadora. El primer problema que se presenta es resolver quién se hará responsable de su aplicación. La empresa podría solucionar la cuestión incorporando un especialista

Reynaldo Tubán Félix
Lic. en Relaciones Industriales,
Dr. en Sociología del Trabajo.
Docente de la UPSA.



o contrantándolo como asesor para que dirija el "operativo".

¿Será esto suficiente? Bien sabemos que no. La circunstancia de que se haya decidido la aplicación de un sistema de evaluación no asegura que su aceptación sea igual a todos los niveles de decisión de la organización. Puede ser visto por muchos como una pérdida de autoridad; otros sentirán una sensación de inseguridad ante la circunstancia de tener que utilizar una herramienta de gestión desconocida, y que se relaciona con la gente. No faltará quien se preocupe pensando si podrá o no en el futuro manejar, como lo venía haciendo hasta ahora, los salarios de tal o cual persona o grupo, que le interesa especialmente.

Seguro que usted ya está pensando que el sistema (y quien lo aplique) tendrá algunas dificultades...

Primera reflexión: la simple decisión de aplicar un sistema de evaluación de desempeño por parte de la alta dirección, generalmente inspirada en la inquietud creativa del gerente de personal, no es suficiente.

Será menester llevar adelante una campaña de información y esclarecimiento respecto del uso y ventajas del sistema, dejando bien aclarado qué podemos esperar de él. Convendrá analizar con cuidado el momento de su lanzamiento, puesto que el sistema deberá insertarse en la vida de la empresa y pasará a formar parte de las "políticas de personal".

Harán falta el sistema y otras cosas más para que aquél sea visto, dentro de un contexto que revele una preocupación integral por las relaciones con el personal. Si se lo presenta como un hecho solitario, aislado, se tomará como algo arbitrario, conyuntural, sin sentido, y las voces disconformes terminarán por anularlo y discontinuarlo.

De allí que apuntemos hasta ahora

dos cosas importantes para asegurarle larga vida: 1) consenso, y 2) oportunidad y coherencia dentro de las políticas generales de personal. El otro paso en el programa es elegir el sistema que se ha de aplicar. Recordemos, que los principales sistemas de evaluación de desempeño pueden agruparse en: métodos de ordenación por rangos, métodos de clasificación o distribución forzosa, sistema de escalas, sistema de lista de comprobación y los llamados sistemas de elección forzosa.

■

La circunstancia de que se haya decidido la aplicación de un sistema de evaluación no asegura que su aceptación sea igual a todos los niveles de decisión de la organización.

■

También se han desarrollado sistemas que combinan la evaluación de los resultados obtenidos con los objetivos de desempeño fijados y métodos muy útiles como el de "incidentes críticos" para determinar los factores que determinan la eficiencia en la tarea.

Decir cual de estos sistemas u otro que pueda surgir de distintas combinaciones es el más adecuado para una empresa determinada es, evidentemente, una cuestión de hecho. Dependerá del tamaño de la empresa, de los niveles de personal que se vaya a evaluar, del objetivo que se persiga en la implantación del sistema, etc. Y si, por ejemplo, nos inclinamos por alguno de los sistemas de escalas - que suelen ser los más difundidos entre el tipo de empresa media - seguramente requerirán un ajuste, una

adaptación a las características de la organización. Las "copias" o "transplantes directos" no son la solución más recomendable.

Puesto que cuando comenzamos a razonar sobre estos puntos pusimos como escenario una imaginaria empresa de 300 personas que había resuelto aplicar un sistema de evaluación, cualquiera podría pensar que una empresa de similar tamaño, que ya tiene un sistema instituido, ha superado en gran parte el problema.

En efecto: este último caso tiene un sistema funcionando, pero no está exenta de riesgos. Existe cierta tendencia a perpetuar el sistema; a transformarlo en algo rutinario, formal, que deberá ser cumplido en determinada época del año. Esto constituye su principal enemigo. Es decir, que a las condiciones de consenso, oportunidad y coherencia con las políticas de personal y elección de un sistema apropiado, habrá que adicionarles, la de una periódica revisión y actualización para que cumpla con sus fines eficazmente.

Generalmente se liga el sistema de evaluación de desempeño con la necesidad de efectuar ajustes selectivos de salarios. Pero si bien pueden y deben ser tenidos en cuenta para ello, no es, por cierto, su única aplicación. Los resultados de la evaluación periódica, comúnmente en ciclos anuales, sirven además para motivar, alertar sobre desempeños que tienen que alcanzar o recuperar mejores niveles; para hacer promociones; para planear carreras; para la selección de personal ayudando a definir mejor los perfiles del que es buscado; para sincerar y enriquecer la relación entre el evaluador y el evaluado, para proponer planes de capacitación, etc.

Como vemos, el ejercicio periódico de evaluar constituye una



herramienta muy importante en la gestión gerencial; por eso nos permitimos afirmar que la figura del evaluador emerge como el protagonista más importante del programa, que requiere una constante y específica capacitación para poder cumplir eficaz y responsablemente su rol. Tanto esta necesidad de formación como otras dificultades que hemos ido puntualizando, no son exclusivas de nuestro medio. Kenneth S. Teel, profesor de Administración de Recursos Humanos en la "School of Business Administration" en la Universidad del Estado de California, EE.UU. en colaboración con Alan H. Locher, Consultor de Personal, publicó los resultados de una encuesta que sobre las prácticas actuales de evaluación de desempeño efectuaron entre 696 organizaciones integrantes de la "Personnel and Industrial Relations Association" de Los Angeles (1). Esta encuesta, que fue contestada por 216 organizaciones (31%), reveló que el 89% de estas tenían sistemas formales instituidos; y la mayoría de ellas más de un programa, generalmente uno para el personal jerarquizado, y otro para los no jerarquizados. Pero también reveló que todas, grandes y pequeñas, utilizan esencialmente el sistema para los mismos fines para los cuales ha servido durante muchos años en el pasado, es decir, como base para tomar decisiones sobre salarios y otras compensaciones. En cuanto a las técnicas utilizadas, se mantienen las mismas durante muchos años con un escaso porcentaje (12,7%) que utiliza la "Dirección por Objetivos" como técnica de evaluación. En el 80,9% de las empresas la evaluación la lleva a cabo el supervisor inmediato y en el 78% de los casos el supervisor tiene la responsabilidad total por la

evaluación. En el 63,4% de los programas las evaluaciones son revisadas por el superior del evaluador.

Es muy llamativo, pese a todo lo que se escribe y dice, que solamente en el 5,4% de los casos el empleado participa activamente en su propia evaluación. En general debe aceptar, de buen grado o no, las evaluaciones llevadas a cabo por el supervisor.

Aparentemente la evaluación anual sigue siendo la más común en el 52% de las organizaciones, semestrales en el 24% y el resto en otros períodos, según nivel de jerarquía y sueldo.

En el 76,6% de las organizaciones se dan instrucciones por escrito sobre la forma de utilizar el sistema y en el 23,4% no se dan instrucciones.

Entre aquellas en las que se dan instrucciones, el 46% lo hace en los mismos formularios, el 35% por separado y el 19% en forma mixta. De manera que la mayoría da suficiente información respecto de la forma de utilización de los sistemas de evaluación. Pero, lamentablemente son muy pocas las que brindan una adecuada capacitación al evaluador para que pueda cumplir con solvencia su cometido. Veamos los porcentajes: 54,8% no dan ninguna capacitación; 20,4% sólo inicial y el 24,9% de actualización.


Al decir de Teel y Locher, los evaluadores deben "ahogarse o nadar" sobre la base de lo que puedan aprender de las instrucciones escritas y/o comentarios informales de sus propios colegas.

Sin duda que este es "uno de los puntos más descuidados en la educación de la gerencia moderna". Más alentador es lo revelado sobre el control del sistema: en el 78,5% de las empresas participantes el departamento de personal se responsabiliza por el control de las

evaluaciones; en el 14,1% lo es solamente la gerencia de línea; y en el 7,4% la gerencia de personal y la de línea en conjunto de esa responsabilidad.

Si el lector nos ha seguido hasta aquí, podríamos intentar extraer de cuanto llevamos dicho y de los resultados de la encuesta de Teel y Locher las siguientes recomendaciones:

- a) Ponga bien claro los objetivos de su programa de evaluación y vea si el sistema que está utilizando se corresponde con estos objetivos.
- b) Si su respuesta a (a) fuera negativa, encare sin demora la adaptación de su sistema de evaluación (siempre que tenga en claro cuáles son sus objetivos...).
- c) Ponga en práctica un sólido programa de capacitación para los evaluadores;
- d) Fíjese la idea de que un programa de evaluación es una herramienta de naturaleza muy sensible y dinámica que debe adaptarse y cambiar porque los objetivos, las expectativas del personal y los demás factores que juegan en la empresa también cambian;
- e) aproveche en toda su extensión las diversas posibilidades que para la gestión gerencial ofrece un sistema de evaluación de desempeño, no limitándolo exclusivamente a la cuestión salarial.

Pero este dinamismo no debe llevarnos a poner el mayor énfasis en las técnicas que decidamos utilizar, sino en la definición de los objetivos de evaluación y en la capacitación de los evaluadores, pues esto es lo sustancial para convertir el programa en algo realmente efectivo 

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Locher, Alan H. y Teel, Kenneth S., "Performance Appraisal-A Survey of Current Practices", Personnel Journal, mayo 1993. Vol 56 Nro. 5, pp. 245 y sig.