



**Universidad de San Andrés**  
**Posgrado**  
**Título al que se aspira**

**La evaluación de desempeño y su impacto en el empleado: un análisis de  
tres empresas en Argentina**

**Autor: Alejo Mónaco**  
**Mentor: Sebastián Steizel**

**Victoria, Buenos Aires**  
**2005**

## Abstract

Las empresas no toman medidas concretas para identificar y retener su personal clave. Los empleados se encuentran insatisfechos debido al bajo desarrollo profesional y capacitación que otorgan las empresas. La evaluación de desempeño (ED) es una herramienta que puede contribuir a la satisfacción del empleado. Permite identificar aspectos potenciales del trabajador, incentivar el mejor desempeño y obtener información para la toma de cursos de acción ya sea de: promoción, capacitación, entrenamiento, incrementos salariales, soporte e involucramiento del empleado al puesto.

Evaluamos los procesos de ED de tres empresas en Argentina y estudiamos las percepciones de los empleados y la sensación de justicia al respecto. Analizamos sus implicancias y los elementos recurrentes a lo largo del estudio.

Los principales resultados encontrados fueron: una brecha significativa entre los propósitos que la ED se planteaba y las percepciones de logro sobre la ED. Obtuvimos una percepción significativa de empleados que consideran la ED no les permite alcanzar mejores resultados y mide vagamente su idoneidad como trabajadores; las expectativas de la empresas se orientaron, en cambio, en esa dirección.

# ÍNDICE

Pág.

Introducción.....	1
Guía de Lectura.....	3
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Problemática .....	4
1.2 Objetivos Generales.....	5
1.2.1 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Metodología.....	6
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 La evaluación de desempeño (ED).....	8
2.1.1 Propósito.....	8
2.1.2 Métodos basadas en el desempeño pasado.....	10
2.1.3 Métodos basados en el desempeño futuro.....	14
2.1.4 Los errores más comunes.....	15
2.2 Los empleados y la ED.....	18
2.2.1 Contrato psicológico.....	18
2.2.2 Distributive Justice y Procedural Justice.....	20
2.2.3 La ED y la motivación.....	21
<b>Capítulo 3: Trabajo de Campo</b>	
Dinámica de trabajo.....	24
3.1.1 La ED de Ernst & Young en Argentina.....	25
3.1.2 Las percepciones de la ED en Ernst & Young.....	29
3.2.1 La ED de Flint Ink en Argentina.....	37
3.2.2 Las percepciones de la ED en Flint Ink.....	44
3.3.1 La ED de MyC* en Argentina.....	51
3.3.2 Las percepciones de la ED en MyC*.....	57
<b>Capítulo 4</b>	
Análisis y comparativa entre los casos.....	64
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Conclusiones.....	68
5.2 Futuras líneas de investigación.....	69
Bibliografía.....	70

## Introducción

El trabajo en la vida del individuo tiene una trascendencia absoluta. Es fundamental. Convive a diario con él, es su fuente de desafíos y el proveedor de razones para su crecimiento.

El empleado requiere de ciertas directivas, metas y objetivos que lo ayuden a enfocar su fuerza y energía para realizar sus deseos profesionales: tener satisfacciones en el ámbito laboral, desarrollarse y aprender. La realidad laboral tiene diversas caras, para la *empresa* y el *empleado*. Las expectativas y percepciones de ambos necesitan articularse hacia un objetivo común, para alcanzar la satisfacción mutua y empujar en una misma dirección: al desarrollo de un negocio sustentable.

Las empresas poseen una serie de herramientas para seguir al empleado en su camino profesional, para dar respuesta a los obstáculos y afirmar los logros. Desde la compensación por un buen desempeño, brindar capacitación permanente, hasta promover un ambiente laboral sano y sembrar buenas relaciones humanas.

Una herramienta central que la empresa utiliza para obtener información y dar seguimiento al empleado es la evaluación de desempeño (ED). La ED tiene una gran influencia en la satisfacción del empleado. De la ED deriva, en gran parte, la información para la toma de decisiones de capacitación y entrenamiento, de promoción e incrementos salariales. Permite seguir las percepciones y expectativas del empleado facilitando el buen desempeño y corrigiendo el malo. Puede contribuir a integrar al empleado a su puesto y la compañía, a detectar necesidades de soporte e identificar aspectos potenciales del empleado.

Las medidas tomadas y los procesos utilizados por la empresa deben ser percibidos como justos y adecuados. Deben ser congruentes con las expectativas del empleado. El empleado debe estar, dentro de lo posible, de acuerdo con la evaluación. En la medida que el empleado crea que su trabajo se analiza y evalúa justa y correctamente, se estará contribuyendo a la motivación. Se sentirá motivado a realizar un mayor esfuerzo, debido a que se reconoce su trabajo y se lo compensa por ello. Un empleado insatisfecho respecto a la evaluación que recibe, estará desmotivado a realizar mayores esfuerzos. La percepción de justicia acerca del proceso de evaluación que la empresa utiliza es un factor esencial a considerar.

Los procesos de ED son delicados y pueden presentar diversas dificultades en su aplicación. Por este motivo, es importante hacer un seguimiento de las percepciones del empleado acerca del proceso de ED que la empresa implementa.

La evaluación de desempeño es un proceso que, por su naturaleza, incorpora criterios y parámetros que anclan niveles de desempeño, estándares y competencias que la empresa valora y persigue. Por ello, la ED es en última instancia, un proceso subjetivo que puede dar lugar a una serie de errores. Se deben reducir al máximo las distorsiones que puedan surgir en la evaluación. Para ello existen diversos métodos que responden, cada cual, a demandas y requerimientos variados: desde la *autoevaluación* de desempeño hasta métodos de *múltiples evaluadores* y *múltiples instancias*. El proceso debe diseñarse y aplicarse erradicando, hasta donde sea posible, estos errores. La evaluación debe ser fiable y útil. Los evaluadores deben ser idóneos y el proceso debe darse en un marco de equidad y justicia.

Un proceso de evaluación que no sea aceptado por los evaluados repercutirá negativamente en la organización. Los empleados deben creer en el sentido de su aplicación, de su eficiencia y considerarlo justo y adecuado. De esto depende que el propósito de la evaluación cobre resultado: que el empleado sepa qué debe hacer y lo haga, se integren los desempeños de acuerdo a la estrategia, valores y objetivos de la compañía, se compense el buen desempeño, y se tomen los cursos de acción que sean necesarios. Una evaluación mal hecha, con información imprecisa, poco confiable, inoportuna, atemporal o poco relevante, no solo impedirá dar respuesta a necesidades para el desarrollo del negocio, sino también generará descontentos acerca de las medidas que luego se tomen: capacitación, entrenamiento, soporte, promoción, incrementos salariales o despidos.

Por este motivo, es importante que las empresas hagan un seguimiento de las percepciones del empleado. Deben conocer sus puntos de vista, las expectativas con la ED, sus percepciones de logro y la sensación de justicia y equidad. Así podrán dar respuesta a las posibles *diferencias*, consolidar una perspectiva más integrada y alcanzar efectivamente su propósito.

## Guía de lectura

El primer capítulo describe la problemática del trabajo, los objetivos y la metodología utilizada.

El segundo capítulo intenta darnos un marco teórico sobre la *evaluación de desempeño*, su propósito y objetivos, los errores más frecuentes y una descripción de los métodos de ED clásicos, sus fortalezas y debilidades. También desarrolla el concepto de *justicia y contrato psicológico* entre el empleado y la empresa. Intenta introducir la relación entre las expectativas y la motivación del empleado, con la ED como mediadora de la relación.

El tercer capítulo incorpora el grueso de nuestra investigación. Consiste en dos partes. Primero se estudia el proceso de ED que cada empresa utiliza, las medidas que se toman para garantizar justicia y equidad y los propósitos generales de la ED. Luego se analizan los resultados de la medición de impacto que realizamos: Las percepciones generales, la sensación de justicia, las expectativas del empleado y las percepciones de logro de la ED.

El cuarto capítulo presenta el análisis y comparativa entre los resultados obtenidos en las tres empresas estudiadas. Se analizan las similitudes y diferencias de los resultados en función de los procesos de ED que cada compañía utiliza. Esto nos permite observar los errores recurrentes y algunos patrones en el comportamiento de las percepciones.

Por último se plantean las conclusiones, resumiendo los aspectos que se han destacado a lo largo del análisis y temas que consideramos importantes para un estudio futuro.

## Capítulo 1

### 1.1 Problemática

En un artículo publicado en Clarín: *¿Está usted satisfecho en su lugar de trabajo?*, se señala que los argentinos están insatisfechos en sus lugares de trabajo y cambiarían de empleo si pudieran. Los datos surgen de una encuesta de Direcciona (unidad de consultoría de RRHH de Bumeran) y del Índice de Satisfacción Laboral (ISL) que elabora mensualmente la Fundación Economía y Sociedad (FundEcos):

“El 96% de las personas cambiaría de empleo si pudiera, y el índice de satisfacción laboral es 4.6 sobre 10 puntos máximos. Y aunque la cuestión salarial pesa (26%), la base de la insatisfacción es la falta de desarrollo profesional, de la que se queja el 66% de quienes están ocupados... Ocurre que los programas de RRHH son demasiado generales. El error más extendido en los jefes es no conocer a fondo a las personas que tienen a cargo. La satisfacción laboral puede crecer si RRHH se dedicara al tema” (Diario Clarín, 10/10/04).

En otro artículo publicado en el diario Clarín, *Cómo identificar, retener y motivar al personal clave*, un especialista (Bruce Craig, gerente para América Latina del área de consultoría de Talento y Organización de Hewitt Associates) asegura que sólo el 10% de las empresas se preocupan por la identificación y retención de su personal clave. Dice que sólo el 20% de las empresas sabe con certeza cuál es su personal clave, y apenas el 10% toma acciones concretas para identificar y desarrollar programas de retención.

“En la mayoría de los casos esto se debe a que las compañías no reconocen la importancia de estas prácticas, aunque tampoco se toman el tiempo para hacerlo y no cuentan con los métodos adecuados” (Diario Clarín, 08/08/04).

Una herramienta que utilizan las empresas para identificar su personal clave y obtener información para la gestión del recurso humano es la *evaluación de desempeño*. Una ED adecuada, precisa y confiable puede contribuir a reducir la insatisfacción del empleado. La ED permite que el trabajo del empleado sea reconocido y analizado para facilitar el logro de mejores resultados. La evaluación del desempeño permitirá identificar aspectos potenciales para la identificación y retención del personal clave. Servirá de soporte para tomar medidas efectivas de desarrollo profesional y capacitación acorde a las necesidades legítimas que aquí se manifiesten.

Sin embargo, la ED puede no cumplir con su propósito y hasta producir el efecto contrario. Existen diversas dificultades que deben considerarse a la hora de implementar un proceso de ED. Toda evaluación tiene un carácter subjetivo, y por ello es imprescindible garantizar un marco de justicia y equidad en el

proceso. Los criterios de evaluación deben ser claros y los evaluadores idóneos. La percepción de injusticia por parte del evaluado tendrá un impacto en la motivación. El empleado no estará motivado a realizar un mayor esfuerzo en la medida que sienta que no se reconoce su trabajo. Por ello es menester hacer un seguimiento de las expectativas y percepciones del empleado al respecto.

Para Cascio (1998) un proceso de evaluación de desempeño adecuado debe ser *relevante, sensible, fiable y aceptado por los usuarios*. Acaso, ¿Puede ser efectivo un sistema de evaluación de desempeño que para la empresa es bueno, pero para el empleado es injusto e inadecuado?

La ED no siempre causa el impacto esperado en el empleado. La *percepción de logro* para la empresa y el empleado puede ser distinta. Se puede creer que la ED permite identificar aspectos potenciales del empleado, y en realidad, puede solo funcionar como una herramienta mediadora para mejorar la comunicación entre jefes y empleados. Por ello estudiaremos los procesos de ED que implementan algunas empresas y cuál es el impacto real sobre el empleado, con el fin de entender cómo responden sus percepciones y expectativas al proceso que se aplica. ¿Son estos procesos justos y equitativos? ¿Cuál es la percepción de logro de la ED? ¿Qué impacto tiene la ED en las expectativas del empleado? ¿Cuáles son los errores más recurrentes? ¿Para qué sirve en realidad la ED?

## 1.2 Objetivo general

Comprender el impacto de los procesos de ED en el empleado. Estudiar las percepciones y el grado de satisfacción que tienen al respecto. Buscaremos responder básicamente cuál es el propósito de la ED y si efectivamente se logra. ¿Se llevan a cabo procesos de ED verdaderamente justos y equitativos? ¿Qué es lo que piensa el empleado sobre el proceso de ED?

Para ello analizaremos primero los procesos de ED de algunas compañías y luego su impacto respectivo.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

1° Estudiar los sistemas de evaluación de desempeño de diferentes empresas. Veremos cómo son sus procesos, cuáles son sus objetivos, y el propósito por que se aplica la ED. Nos enfocaremos en cómo logran equidad y justicia en la medición.

2° Comprender el impacto de la ED en el empleado. Evaluaremos la *percepción de logro* del empleado sobre la ED, las expectativas que le genera, su grado de acuerdo con el proceso utilizado, sus nociones y percepciones generales sobre el proceso. ¿Hay equidad y justicia en el proceso de ED? ¿Qué piensa el empleado?



3° Comparar los objetivos trazados por la empresa en el proceso de evaluación de desempeño, con las percepciones y expectativas de los empleados al respecto.

### 1.3 Metodología

El abordaje de nuestra investigación es de tipo descriptivo y trabajaremos con información cualitativa. Describiremos los distintos procesos de ED que utilizan las empresas y las medidas que incorporan para garantizar justicia y equidad. Por otro lado manejaremos información cuantitativa, derivada de nuestra medición del impacto de la ED. Utilizaremos un “cuestionario al empleado” que diseñamos especialmente para realizar esta evaluación. Las entrevistas realizadas con los responsables de RRHH nos brindarán, en cambio, la información cualitativa enfocada en cómo el proceso permite alcanzar justicia, y equidad en la medición.

La investigación que se realiza consiste en dos partes. Por un lado estudiar brevemente los procesos de evaluación de desempeño de empresas corporativas que posean:

- Más de 200 empleados en Argentina
- Departamentos de personal encargados de la gestión del desempeño
- Pertenezcan a distintas industrias.

Trabajaremos con empresas relativamente grandes *en número* donde la ED deba aplicarse a diversas áreas y niveles. Aquí podremos ver con más claridad las dificultades y errores que puedan surgir del proceso de ED. Al tratarse de empresas *numerosas*, existen, por lo general, departamentos de personal que llevan a cabo el proceso y son, en alguna medida, responsables por ello. Esto nos permitirá cruzar las perspectivas de ambos, las expectativas y el impacto real y el esperado. Seleccionamos tres empresas de diferentes industrias para adquirir una óptica general de procesos de ED que respondan a diferentes necesidades y requerimientos.

El foco será entender cómo intentan las empresas conseguir equidad y justicia en el proceso de evaluación. Luego evaluaremos el impacto del proceso de ED en el empleado, estudiaremos sus percepciones, sus expectativas y la sensación de justicia y equidad.

Se trabajará de la siguiente manera:

1° Se describirá el proceso de evaluación de desempeño que estas empresas utilizan. Se mostrarán las medidas que la empresa toma para garantizar que el proceso sea justo y equitativo, qué se espera lograr y buscan promover mediante la ED.

Se entrevistaron a los responsables de personal que llevan a cabo el proceso de ED en cada empresa.

2° Estudiaremos la satisfacción del empleado acerca del proceso que la compañía utiliza, la percepción y expectativas al respecto y la sensación de justicia y equidad del empleado sobre la ED.

Se distribuyeron *cuestionarios* a los empleados de las diferentes empresas. Se tomaron muestras de 7 empleados de categoría *asistente* (Ver anexo “*CuestionarioEmpleado*”).

3° Se relacionarán los resultados obtenidos en el punto anterior con los procesos de ED descritos en el primer punto.

La dinámica de trabajo utilizada para el análisis de las empresas y la presentación e interpretación de las preguntas del *cuestionario al empleado* serán desarrollados al inicio del trabajo de campo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 2

### 2.1 La evaluación de desempeño

La interpretación, digamos intuitiva, de estos términos nos da una noción bastante afín del significado de estas palabras: *evaluación de desempeño*. Podríamos definir la evaluación de desempeño como una *técnica de dirección* imprescindible para la obtención de información para la toma de decisiones, (Chiavenato, 1988, p 300). Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión, de integración del empleado a la empresa, necesidades de soporte y capacitación, identificación de aspectos potenciales del empleado, seguimiento de las percepciones sobre los requerimientos del negocio, mejorar la comunicación entre jefes-empleados. Sirve también de soporte para la toma de decisiones del departamento de recursos humanos, ya sea: promoción, capacitación, entrenamiento, incrementos salariales, soporte a determinado puesto, etc. Es una herramienta central para facilitar el buen desempeño y corregir el malo.

La ED permite identificar aspectos potenciales del empleado, mejorar la comunicación interna, incentivar el mejoramiento en el desempeño de las tareas; permite que el empleado comprenda la relación entre un desempeño efectivo y un desempeño esperado y detectar necesidades de capacitación y soporte. Por ello se debe medir de forma sistémica, permanente y objetiva la actuación del personal para garantizar la efectividad de la medición y su aceptación por parte del empleado.

#### 2. 1. 1 El propósito de la Evaluación de desempeño.

Según Chiavenato (1988, p.300), la evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos.

- 1° Vinculación del individuo al cargo.
- 2° Incentivos salarial por el buen desempeño.
- 3° Entrenamientos y promociones.
- 4° Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y subordinado.
- 5° Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- 6° Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- 7° Feedback de información.

Sin embargo la ED no se trata de una herramienta que puede adquirirse arbitrariamente y aplicarse indiscriminadamente. Cada evaluación de desempeño debe responder a diferentes necesidades de negocio, coyunturales, y de la cultura organizativa que se trate.

Como lo señala Baron y Kreps (1999, p219), es imprescindible que los sistemas de evaluación de desempeño sean congruentes con las estrategias globales de la compañía. Deben estar alineados al sistema de compensaciones, la cultura, y la estrategia global de la empresa.

“performance evaluation systems should be congruent with the strategy of the firm, helping to communicate that strategy clearly and forcefully to individuals and putting positive value on behaviors that reinforce the strategy”

Las evaluaciones de desempeño deben concernir a todos los empleados de la organización de alguna u otra manera. Es imprescindible que el proceso se lleve a cabo de forma equitativa. Al aplicarse a niveles y áreas diversas es menester conservar una *unidad de criterio*. Esto permite implementar una ED equitativa, que, por otro lado, posibilita la *comparativa* requerida del desempeño. Deben darse también otras condiciones para generar un proceso equitativo: evaluadores idóneos, criterios de evaluación acordes al puesto, objetividad, etc. Luego desarrollaremos estas consideraciones.

Existen ciertos valores y aptitudes comunes que la empresa aprecia para el desarrollo de su negocio. Si bien se pueden hacer ED con enfoques distintos (por nivel) para directores, gerentes, supervisores, asistentes, se recomienda que haya, en todos los casos, lineamientos con enfoques comunes y parámetros similares. Es poco frecuente encontrar empresas que apliquen distintos ED para áreas distintas. Como planteábamos líneas atrás la base de la equidad consiste en que todos los *asistentes* se sientan igualmente evaluados. Utilizar distintas ED para diferentes áreas implicaría la pérdida de *de criterio*, y la percepción de que los procesos son desiguales. Esto no quiere decir que los criterios utilizados por área/nivel no obtengan un enfoque propio acorde los requerimientos respectivos del área/nivel. Lo que resulta importante es que no se pierda el *criterio equitativo* de todos los puestos a evaluar.

La sensación de equidad en la ED está sujeta a la confianza que el proceso genere al empleado. Debe ser confiable sobre la manera en que los empleados llevan a cabo las responsabilidades requeridas por su puesto. Creer en los parámetros o criterios de desempeño (*por objetivo o por competencia*) es la base de un proceso equitativo y justo. El proceso debe ser comprendido por todos los usuarios. El empleado debe creer que el evaluador es idóneo y objetivo y está capacitado para evaluar.

Armstrong (1991, P.168) señala que a los individuos suele juzgárseles superficialmente y con prejuicios, a la vez que se los mantiene absolutamente ignorantes de lo que se piensa de su trabajo: si lo están haciendo bien, mal, o regular:

“Esto conduce inevitablemente a la desmotivación, la relajación y a un desempeño permanentemente deficiente. La inmensa mayoría de las personas, cuando hay la oportunidad, quieren mejorar siempre que sientan que ello les va a reportar beneficios a ellos y la organización, pero un enfoque inadecuado de la gerencia del desempeño no les da esta oportunidad. Así tanto ellos como la compañía sufren”

Por este motivo es imprescindible el rol que ocupa la ED. Debe mantener al empleado informado de lo que se piensa sobre su trabajo. El feedback de la evaluación tiene este propósito. Por un lado mantiene informado al empleado sobre el resultado de la evaluación, y por el otro permite seguir las expectativas y la percepción del empleado al respecto.

Describamos ahora los métodos de ED *clásicos* que permitirán orientarnos un poco más. Existen diversos métodos de ED, cada cual con sus características propias, sus fortalezas y debilidades. A continuación describiremos los más comunes. Los denominaremos *tipos puros* ya que estos pueden aplicarse de forma híbrida o compuesta.

### 2. 1. 2 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Los métodos que versan sobre el desempeño pasado tienen la ventaja de asentarse en algo ocurrido, y por ende son, en buena medida, fáciles de medir. Veamos algunos de los métodos clásicos (Chiavenato, 1988):

- **Escalas de puntuación (Ranking):** El evaluador concede una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala alto-bajo. La evaluación se remite únicamente a la calificación del evaluador asignado. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto y vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales y promociones.

La ventaja de este método es la facilidad y sencillez en llevarlo a cabo, los evaluadores requieren baja capacitación. Sin embargo, al tratarse de los únicos evaluadores involucrados en el proceso, es menester que se asegure un proceso objetivo, justo y equitativo. Puede aplicarse a grupos muy grandes de empleados. El problema de este método, que es esquivo a aspectos específicos de desempeño y para evaluar adecuadamente puestos con diversos requerimientos.

Suele haber baja retroalimentación con el empleado, debido a que este tiene escasa posibilidad de participar en el proceso, en la fijación de criterios y objetivos del puesto.

- **Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describen el desenvolvimiento del empleado. El departamento de personal luego asigna puntuaciones a los diferentes *ítems* de la lista de verificación de acuerdo de la importancia de cada uno. De este modo se realiza una *lista de verificación con valores* que permite realizar una cuantificación final. Es menester que la lista incluya *ítems* suficientes para dar una descripción precisa del desempeño.

Es un método práctico y requiere de escasa capacitación de evaluadores. Sin embargo se debe tener especial cuidado en que no se produzcan distorsiones en la asignación de valores por parte del departamento de personal, que en alguna medida puede estar más “alejado”, de las demandas del puesto y el desempeño del empleado, que el evaluador-calificador típico. Este método permite reducir posibles subjetividades en la calificación que asigna el evaluador, aunque es menester que el departamento de personal esté bien informado y en condiciones de realizarlo.

- **Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en un grupo de afirmaciones que encuentra estandarizadas. Ambas expresiones suelen ser de carácter positivo o negativo y debe seleccionarse una entre grupos de tres o cuatro frases.

Estas frases pueden agregarse fácilmente para determinar que áreas y aspectos específicos necesitan un mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir posibles distorsiones del evaluador y es fácil de aplicar a una gran variedad de puestos. Sin embargo se debe considerar que las afirmaciones generales pueden perder la relación *específica* y acorde al puesto. Un empleado puede percibir muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- **Escalas de calificación de conducta:** Utiliza un sistema de comparación del desempeño del empleado en función parámetros de conducta determinados. Estas se definen a partir de descripciones de desempeño *aceptable* y desempeño *no aceptable* obtenido por los diseñadores del puesto, otros empleados y supervisores. De este modo se determinan parámetros bastante objetivos para medir el desempeño.

Este método solo puede contemplar un número limitado de elementos de conducta para resultar práctico y efectivo. Es esencial también que se mantenga actualizado los registros y se revisen con frecuencia los parámetros de conducta.

- **Método de verificación de campo:** Un representante calificado de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores de cada empleado. Luego el experto prepara una evaluación que se basa en dicha información y la envía nuevamente al supervisor para que la verifique, discuta con el experto y luego con el empleado.

La participación de un personal calificado permite aumentar la confiabilidad, aunque puede derivar en un aumento de costo y resultar poco práctico. Sin embargo este método es fundamental para procesos que dan mucha libertad al evaluador, donde los criterios de evaluación son ambiguos y difícilmente aplicables. Al existir un control de la evaluación la calificación tiende a responder menos a las subjetividades del evaluador y la evaluación es para todos los puestos más equitativa.

- **Método de evaluación por grupos:** Existen diversas modalidades del método de evaluación por grupos. Todos ellos tienen la característica común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Generalmente estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y resultan útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito. Vale decir que los resultados comparativos no se revelan al empleado.

La ausencia del feedback no es recomendable. El empleado debe saber cómo fue evaluado, qué es lo que hace bien y lo que hace mal. De lo contrario la ED no recobra su fuerza total, debido a que no se siguen las percepciones del empleado y se dan motivos afines a las calificaciones otorgadas. Un propósito esencial de la ED es permitir que el empleado alcance mejores resultados.

- **Registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve un registro diario de las acciones más destacadas, tanto positivas como negativas, proporcionando una retroalimentación al empleado. Deben llevarse por ejemplo un registro de incidentes minucioso, y no debe soslayarse únicamente en los períodos en que se acerca la fecha de evaluación de modo de impedir distorsiones que ejercen los acontecimientos recientes sobre los otros.

Todos estos métodos, pueden combinarse. Pueden mezclarse el método de comparación por parejas en una dinámica de lógica de distribución forzada. Puede aplicarse un método ranking de verificación de campo. Todos los métodos responden a demandas distintas y objetos diversos. En nuestro trabajo de campo veremos que todos los ED poseen al menos aspectos de dos/tres métodos.

A continuación describiré brevemente el sistema conocido como *360°*. Este sistema incorpora prácticas donde el empleado es evaluado por todos los puntos en donde tiene contacto y no solamente evaluadores internos asignados por él o arbitrariamente por otro.

- **Sistema 360°:** Este sistema de evaluación se centra en información que es provista por múltiples fuentes. La información relativa al desempeño del empleado deriva de los pares, subordinados, superiores, clientes externos e internos y la misma autoevaluación. Su característica distintiva es que la información proviene de todos los puntos de contacto del evaluado y permite articular comparaciones entre todas las dimensiones para dar cuenta del *desempeño* con la mayor certeza posible.

Este sistema resulta algo lento y poco práctico debido a la cantidad de agentes que participan y la necesidad de articular la consistencia de los diversos enfoques. Puede realizarse incorporando agentes externos a la empresa, como clientes y proveedores, o tratarse de un *360° interno* donde participan un grupo de evaluadores de la compañía, compuesto por subordinados, pares, supervisores, e incluso empleados de otras áreas con quienes el empleado tiene contacto.

La participación de diversos evaluadores en la misma evaluación otorga diversas perspectivas que se articulan mutuamente. Actualmente numerosas compañías aplican este método que tiende a ser más justo, debido a que se consideran diferentes puntos de vista y no el de un único evaluador. Estos sistemas no requieren, casi, verificación y control.

Universidad de  
San Andrés



### 2. 1. 3 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Estos métodos se centran en la evaluación del potencial del empleado y el establecimiento de objetivos de desempeño, y naturalmente, se ejercen a futuro.

- **Autoevaluaciones:** Promover que los empleados efectúen una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil. Este método alienta el desarrollo individual, la participación del empleado y su dedicación en el proceso de mejoramiento. Al involucrarse al empleado, se permite obtener información específica de la actividad que desarrolla y realizar un seguimiento particular de sus percepciones.

Permite obtener información precisa del puesto, y contribuye a un clima de transparencia en donde el empleado se siente más involucrado.

- **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Al establecerse estos objetivos por mutuo acuerdo, no solo mejora la comunicación y la transparencia del proceso, sino que ubica al empleado en una posición más comprometida para lograr los objetivos, ya que él mismo ha participado en su formulación.

La definición conjunta de los objetivos permite, a su vez, ayudar a la detección de necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Los problemas que puede presentar este sistema es que, en ocasiones, los objetivos son demasiado ambiciosos, demasiado cortos, o resultan obsoletos luego.

- **Evaluaciones psicológicas:** Algunas empresas emplean psicólogos para realizar evaluaciones. Se realizan entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos y conversaciones con supervisores. Se prepara una evaluación de las características emocionales, intelectuales y de motivación. Se suelen utilizar para tomar decisiones de ubicación y desarrollo.

La dificultad de este método radica en que es lento y costoso y suele reservarse únicamente a gerentes jóvenes y brillantes.

- **Centros de evaluación:** Es una forma semi-estandarizada para la evaluación de los empleados mediante tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Suelen utilizarse para realizar evaluaciones profundas, sometiendo al empleado a entrevistas,

exámenes, participación en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo. En cada una de estas actividades van siendo evaluados, para derivar en una calificación final. Esta técnica es costosa en tiempo y dinero.

Como podemos advertir que es difícil encontrar un equilibrio entre métodos de ED que, por un lado, sean confiables y objetivos, y por el otro, fácilmente aplicables y de bajo costo. Los *centros de evaluación*, por ejemplo, constituyen una herramienta poderosa y bastante costosa para la evaluación de potencial. Los *métodos 360°* pasan por diversos puntos de contacto del evaluado y requieren de bastante esfuerzo y tiempo para llevarlos a cabo. Sin embargo son métodos más seguros y permiten ahorrar instancias de *control y verificación* que un método *simple de ranking* pueda, en cambio, requerir.

Es esencial que cada compañía evalúe los riesgos que cada método implica e incorpore las medidas necesarias para atenuarlos. Las empresas buscan cada vez más métodos claros y transparentes. Buscan promover la participación del empleado en el establecimiento de los objetivos. En muchos casos se usa que el mismo empleado sea quien elige a sus calificadores, ya sea por encima y/o debajo de él.

#### 2. 1. 4 Los errores más comunes.

Algunos de los errores más comunes en la ED fueron publicados por la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (2000):

- **Estándares poco claros:** Toda evaluación requiere naturalmente de un parámetro que defina qué es lo que la empresa entiende como un *buen* comportamiento-resultado y qué no. Por ejemplo, un criterio puede ser: “se desenvuelve con autonomía frente al cliente”. Por ello es necesario que esta premisa sea igualmente comprendida por la empresa, el evaluador y el evaluado.
- **Efecto Halo:** Este error se produce cuando una persona que tiene una característica sobresaliente, hace que el evaluador evalúe a la persona en función de ésta sin un enfoque global del desempeño. No deben asumirse desempeños consecuentes, sino evaluar cada consideración por separado.
- **Tendencia central:** Este problema se produce en el sistema de ranking, cuando el evaluador tiende a evaluar en el medio. En una escala del uno al cinco se suele asignar con mayor frecuencia el tercero, para no generar compromisos.

- **Rigidez:** Ocurre cuando el evaluador tiende a reducir el logro conseguido por el evaluado para aumentar su prestigio como evaluador ya que hace que se aumenten los estándares de evaluación.
- **Recencia:** Cuando se hace la evaluación definitiva del empleado siguiendo los reportes de las evaluaciones que se realizaron durante el período correspondiente, puede que haya una tendencia que los últimos desempeños pesen más que los antiguos. Se debe evaluar consistentemente al empleado en el período correspondiente con una perspectiva homogénea y uniforme.
- **Sesgos personales:** Es el error más común y más difícil de erradicar en todo proceso de evaluación de desempeño. Se debe a la subjetividad del evaluador. Éste puede tener cierta simpatía o no con el evaluado. No debe haber vínculo *afectivo* entre el evaluador y el evaluado, de modo que no agrande ni disminuya los logros del evaluado. Si el evaluador es el supervisor del empleado, puede que éste tienda a agrandar los logros en la medida que se sienta responsable por ellos. Para ello deben llevarse controles y verificaciones que permitan obtener información lo más objetivamente posible.
- **Feedback:** Se recomienda que todo sistema de evaluación tenga un feedback al empleado, que se le comunique los resultados de las evaluaciones para que sepa qué está haciendo bien y qué debe cambiar. Incluso el feedback es dual ya que la empresa podrá seguir la percepción del empleado, su satisfacción con la evaluación, expectativas y opiniones. Se recomienda que se haga luego de la evaluación de forma rápida. Obviamente la empresa puede guardarse ciertos elementos como atribuciones de potencial y cierta información que sea indispensable guardar para la *dirección* futura.

La empresa y los evaluadores deben reducir los errores en la evaluación. El proceso mismo debe atenuar, en la medida de lo posible, los errores. Por ejemplo, los sistemas de selección forzada frente a sistemas típicos de ranking, pueden reducir la *tendencia central* debido a que los criterios son *obligados* y no hay una escala puntual. Los métodos de verificación son una herramienta útil para corroborar la información y decidir medidas correctivas que sean necesarias. Se deben utilizar criterios *observables* junto con evaluadores responsables e idóneos.

Como señala Cascio (1998, p.305) la evaluación de desempeño debe ser fiable y debe existir consistencia entre los diferentes criterios y parámetros utilizados para la evaluación. Tal

consistencia debe darse entre sectores, áreas funcionales y categorías del organigrama de modo que se genere una sensación de equidad y justicia generalizada.

Cabe señalar que es imposible erradicar los errores de la evaluación al máximo. Por ello la empresa debe contar con un proceso de evaluación adecuado y evaluadores capacitados. Puede entregarse al evaluador un manual que describa objetivamente los criterios de la empresa, qué es para ella un buen desempeño y qué no lo es.

Independientemente del método de ED que se utilice es esencial que el evaluador tenga los conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Este debe comprender el proceso que se lleva a cabo. Algunas empresas suelen realizar jornadas de capacitación a evaluadores y desarrollan un manual (que se entrega a cada evaluador) que describe los métodos y políticas de vigor a fin de dar objetividad al proceso. Como introducimos anteriormente la distorsión de la información es una preocupación central a la hora de aplicar los procesos de ED. Se busca reducir la subjetividad de la evaluación, mediante la definición de criterios claros y observables. Como vimos, también existen mecanismos de verificación de la evaluación para dar objetividad y control a las evaluaciones realizadas.

El objetivo fundamental es entonces reducir toda distorsión posible del desempeño real. Debe haber claridad y certeza en la evaluación. Para ello el método debe ser sensible, y confiable. Los errores en la evaluación pueden deberse a flaquezas en la idoneidad del evaluador y/o sistemas de evaluación mal diseñados, con estándares poco claros, mala verificación de la información y feedback inadecuado.

La evaluación de desempeño debe, como vimos, ser aceptada por los usuarios. Debe ser tomada en cuenta por los supervisores y estar bien vista por el empleado. De lo contrario el proceso no tendrá sentido, se frenará en su propia causa y jamás alcanzará su propósito.

## 2.2 Los empleados y la ED.

Mencionábamos líneas atrás, la importancia que la ED sea confiable y aceptada por todos los usuarios. Esta *aceptación* depende de que el proceso se adecue a las expectativas que el empleado tiene al respecto. Un proceso de ED confiable y aceptado por todos los usuarios requiere de una perspectiva común sobre el logro buscado y la utilidad de la herramienta tanto por la empresa como el empleado. Introduciremos, a continuación, el concepto de *contrato psicológico*. Este concepto nos permitirá vincular las expectativas entre el empleado-empresa.

### 2. 2. 1 Contrato psicológico

Llamamos contrato psicológico Rousseau (1990, p. 2) a las creencias recíprocas individuales entre empleado-empendedor acerca de las obligaciones que cada parte tiene con la otra. Desde el momento que empieza a darse algún tipo de interacción entre el empleado y el empleador, ya sea del empleado reclutado (expectativas de la empresa) o la empresa que recluta (expectativas del empleado) comienza a gestarse una serie de expectativas que atañen a ambas partes. Esta suma de expectativas recíprocas genera lo que llamamos un contrato psicológico.

En pocas palabras, una vez que el empleado crea que está obligado a comportarse de determinada manera y a su vez crea que la empresa deba cumplir con determinadas obligaciones a cambio (y la empresa crea que debe tomar ciertas medidas y que el empleado se comporte de determinada manera) se habrá celebrado un contrato psicológico.

Las obligaciones que el empleado considera el empleador debe asumir van, según Rousseau (1990, p. 8), desde: “promoción, salario alto, pago por desempeño-base, entrenamiento, seguridad en el puesto, desarrollo, soporte.”

Las obligaciones del empleado para la empresa pueden ir desde: “horas extras, lealtad, comportamientos específicos, atención, transmitir, no competir, *minimum stay*”, (Rousseau, 1990, p. 8).

Las expectativas pueden responder a cuestiones diversas, en función del negocio que se trate, la historia de la empresa, y toda suerte de precedentes que puedan influir en la *manera de pensar* que se tenga-de o tenga la empresa.

La ED, como vimos, permite obtener información para tomar cursos de acción relacionados con estas cuestiones. Por ejemplo implementar un pago variable por buen desempeño, entrenamiento y soporte, desarrollo y promoción de personal clave. Estas medidas deben tomarse

en la medida que sean esperadas por el empleado. De lo contrario no tendrán efecto o tendrán un efecto contraproducente. Es importante hacer un seguimiento de las expectativas del empleado. Deben seguirse las percepciones del empleado y las expectativas que un buen desempeño le genera. La insatisfacción con la ED por razón de una expectativa no alcanzada afectará la motivación a realizar un mejor desempeño.

La característica más destacada del *contrato psicológico*, a diferencia de los contratos transaccionales tradicionales, es que se trata de un contrato dinámico y levemente estático. Es un contrato que se ejerce por tiempo indefinido, incluso una vez que el empleado no pertenece a la empresa. Por ejemplo, ambas partes pueden esperar ciertas obligaciones del otro una vez “separados”, ya sea respeto, confidencialidad, lealtad, etc. Es un contrato sumamente subjetivo, que se da *por entendido*, y no posee una fuente pública u observable donde puedan dirigirse las partes y dirimir eventuales desacuerdos. Otra particularidad importante es que es un contrato que no debe ser necesariamente “suscripto” por las dos partes. Basta con que uno tenga determinada expectativa sobre el comportamiento del otro, para que la no asunción de dicho comportamiento genere una ruptura.

El plano de las expectativas es sumamente volátil y dinámico. La empresa debe conocer lo mejor posible la percepción del empleado sobre la empresa, y sus expectativas para con ella. Debe conocer lo mejor posible una serie de dimensiones:

- Lo que el empleado hace.
- Lo que el empleado piensa o cree hacer.
- Lo que el empleado piensa que debería hacer.
- Lo que el empleado espera hacer.
- Lo que el empleado cree que la compañía hace.
- Lo que el empleado considera que la compañía debería hacer.

Todos estos planos deben ser congruentes. En la medida que la distancia entre todos se reduzca, habrá menos *malos entendidos* y desacuerdos, se promoverá un clima de motivación en donde el empleado *hace* lo que cree que *debería* hacer, y piensa que la compañía hace lo que debería hacer. La evaluación de impacto de la ED es una de las dimensiones que adquiere el contrato psicológico y que puede promover o no la satisfacción del empleado; y puede servirnos para comprender el encaje de estos planos.

## 2. 2. 2 Distributive Justice y Procedural Justice.

Entre las cosas que el empleado espera, la Justicia tiene un protagonismo central. Tiene que ver con una las necesidades humanas. Es por ello que la Justicia es un elemento que debe estar presente en todo proceso que involucre al ser humano. La justicia debe ser el marco imprescindible en la gestión del recurso humano. La ED debe encuadrarse en lo que llamamos *distributive y procedural justice*.

La percepción de justicia es un elemento de gran trascendencia a la hora de diseñar las políticas institucionales que atañen las relaciones humanas. Las decisiones que tome la empresa, las políticas que utilice, y las acciones realizadas deben ser consistentes. Se debe considerar cómo será absorbida cada medida que la empresa tome, desde la evaluación de desempeño, en materia de compensaciones y en cada proceso que involucre al empleado. La percepción del empleado puede, como señala Baron y Kreps (1999, p. 102), afectar la motivación.

*Distributive Justice* es un concepto que tiene que ver principalmente con un sistema de compensaciones justo. Sin embargo este concepto incorpora todo tipo de “distribución”, tareas laborales y responsabilidades equitativas según puesto, lugares de trabajo similares en función del puesto, capacitación y el sueldo propiamente dicho, (Baron y Kreps 1999, p.108). Los empleados deben creer que los outcomes y premios son distribuidos de forma equitativa a lo largo de la compañía.

Los empleados deben tener condiciones equitativas de trabajo, sobre todo si luego se evaluará el desempeño sin discriminar posibles desigualdades. Se debe generar una relación equitativa entre el input-output del empleado, es decir: el coeficiente de correlación entre la contribución del empleado y la compensación recibida a cambio debe ser para todos similar. Queremos decir, que todo empleado debe obtener una retribución justa en función de su trabajo. Se debe tener en cuenta, para ello, cómo es percibida esta relación. La empresa debe saber qué espera el empleado y tomar medidas que sean efectivamente valoradas.

*Procedural Justice* es un concepto que tiene que ver en mayor medida con el sistema de evaluación, aunque abarca todos los procesos que impliquen la elaboración de criterios y procesos que competan al empleado en su trabajo, (Baron y Kreps, 1999, p.109). Los empleados deben sentirse igual tratados, no solo acerca si los outcomes son justos, sino también si los procesos usados para tomar las eventuales decisiones fueron justas. Tiene una relación imprescindible con la *distributive justice* ya que en la medida que el outcome sea justo, se debe, probablemente, a que el proceso que lo condujo también lo es. Sin embargo una distributive justice no asegura una procedural justice; ya que, por ejemplo, el trato pudo no haber sido equitativo, y aún así ambos empleados pueden recibir la misma compensación.

Cuando nos referimos a un proceso de ED justo nos referimos en mayor medida a este aspecto. Implica que los métodos de evaluación son justos y prudentes, que los criterios son claros e imparciales, que los evaluadores no tienen favoritismos de algunos empleados sobre otros y que las calificaciones otorgadas se rigen por criterio objetivo y ecuánime. La suma de estos elementos permite generar una procedural justice.

Si entendemos *justicia* como *igualdad*, un proceso *equitativo* implica en gran medida la justicia. De todos modos, un proceso que sea igual para todos no es condición suficiente para alcanzar justicia. La justicia incorpora el *qué* además del *cómo* de la equidad. Quiero decir, un proceso puede ser equitativo e injusto para todos, pero no puede serlo justo e inequitativo a la vez.

### **2.2.3 La evaluación de desempeño y la motivación**

La motivación y el desempeño tienen una relación estrecha. La mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño. A su vez, a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce.

Armstrong (1991, p. 68) señala que la motivación está influida por las expectativas y la experiencia. La gente sólo actuará si cree razonablemente que sus acciones conducirán a las metas deseadas. El empleado debe creer que vale la pena esforzarse. Por este motivo, la compañía debe tener presente las expectativas del empleado, y actuar acorde a estas.

Existen diversos enfoques y maneras de encarar la motivación. Para algunos autores la motivación es intrínseca a la actividad que el empleado desarrolla. La actitud comprometida del empleado hacia el trabajo se logra en la medida que éste encuentre, en la tarea que desarrolla, aspectos que le permitan superarse y avanzar profesionalmente. Para ello es central que el empleado sepa qué debe hacer, qué hace bien y qué hace mal, la diferencia entre un desempeño efectivo y un desempeño esperado. Aunque, nada de esto tendrá sentido si el empleado considera de base que su trabajo es fastidioso.

La evaluación de desempeño deberá servirle al empleado como espejo de su performance. Deberá creer en la importancia de la ED, de su utilidad y su validez. Deberá considerar que es un proceso positivo para el trabajador, que facilita el logro de mejores resultados, y fundamentalmente, que se realiza justamente. Deberá considerar que la ED mide efectivamente su trabajo como empleado, que refleja su desempeño de forma fiel. La ED debe ser confiable para ser aceptada por los usuarios. Debe ser sensitiva y útil; de lo contrario, irá perdiendo aceptación y adherencia.



La *teoría de las expectativas* de Vroom (1995) explica que una persona desea actuar en base a cuánto desea algo y cuán certera es la posibilidad de conseguir eso que quiere. Para ello señala que deben cumplirse 3 factores para alcanzar la motivación del empleado:

1. Debe tener la expectativa de que realizando un mayor esfuerzo se obtendrá mejor retribución.
2. Debe tener la percepción de que una mejora en los niveles de desempeño corresponden ciertos beneficios, como por ejemplo aumentos de salarios.
3. Finalmente debe captar el atractivo del beneficio para realizar el “sacrificio” de alcanzarlo en el marco de una posibilidad de lograrlo que considere significativa.

Es imperioso realizar un seguimiento de las percepciones del empleado, de sus objetivos personales y asegurarse que los beneficios otorgados sean valorados. El empleado debe considerar que sus esfuerzos no son en vano. Debe motivarle que se analice su trabajo. Debe sentir que sus esfuerzos son reconocidos adecuadamente. Debe sentir que su idoneidad como trabajador es efectivamente evaluada y que sus esfuerzos sirven de algo.

Como primera medida, es imprescindible que la empresa conserve un equilibrio entre el puesto de trabajo y su ocupante. Éste debe estar capacitado y entrenado para desarrollar las responsabilidades y actividades que demande el puesto. Luego estará en condiciones de evaluar el desempeño. Si bien la ED sirve para el aprendizaje de lo que se debe hacer e incentivar el logro de mejores resultados, no es una herramienta de capacitación y entrenamiento. La evaluación de desempeño debe servir como un fiel reflejo del desempeño. De lo contrario el empleado tenderá a no esforzarse mucho, pues al no reconocerse su desempeño percibirá que su esfuerzo es inútil. Por eso debe asegurarse que el proceso sea justo y lo más objetivo posible. Así ganará afiliados, y contribuirá a generar las condiciones motivacionales expuestas por Vroom.

La ED permite analizar el trabajo del empleado, es una herramienta para reconocer el desempeño, evaluar la idoneidad del trabajador e incentivar el logro de mejores resultados. Pero ¿Cumple la ED con su propósito?

Adams (1963) basa su teoría de la equidad en la premisa que las personas quieren ser tratadas equitativamente en relación con los otros. Cada individuo evaluará cómo es tratado en la organización y desarrollará la perspectiva acerca de cómo es tratado otro individuo en la organización. Finalmente evaluará conjuntamente ambas dimensiones para derivar en la sensación de equidad-inequidad. Para lograr equidad debe asegurarse que el ratio entre lo que el empleado percibe como la contribución/outcome recibido es igual para todos los empleados.

El outcome incluye: trato al empleado, reconocimiento, sueldos, ambiente de trabajo, desarrollo, etc. En el marco de lo expuesto, podemos observar la evaluación de desempeño es un elemento delicado. Este debe reconocer el input (contribución del empleado) de forma completa e imparcial siguiendo un proceso justo y equitativo.

El reconocimiento del desempeño será injusto en la medida que así lo vea el empleado. Esto ocurre con el proceso de evaluación de desempeño. Quién define en última instancia si el proceso es justo o no, subjetivo u objetivo, es el evaluado y no el evaluador. Él es su objeto de estudio. La ED debe pensarse en función del empleado y el puesto que éste ejerce.

Luego este reconocimiento debe tener un feedback al empleado para que éste comprenda qué se valora, qué se espera, qué está bien y qué está mal. Tanto los inputs como los outputs deben medirse en función de la percepción que de ellos se tienen, para cumplir el contrato psicológico, asegurar una *procedural justice* y una *distributive justice* y dar al empleado las condiciones motivacionales elementales.

En la medida que la empresa posea procesos justos y equitativos, que sean aceptados y valorados por los usuarios como una herramienta que refleja de forma fiel su desempeño y facilita su mejoramiento, el empleado estará motivado a realizar un mayor esfuerzo, debido a que es reconocido y retribuido por ello. La ED puede generarle expectativas de obtener incrementos salariales, promociones, capacitación y desarrollo profesional, Al actuar sobre la generación de expectativas la ED debe ser, con urgencia, confiable y justa. El descontento o desilusión con una evaluación considerada injusta, minará la motivación a trabajar más y/o mejor.

Hemos analizado algunas particularidades de la ED y el posible impacto de ésta sobre la satisfacción del empleado. Ahora analizaremos cómo se manifiesta este proceso en tres empresas que operan en Argentina, para poder comprender mejor la interacción existente entre ED y la satisfacción o no de los trabajadores al respecto.

## **Capítulo 3 (Trabajo de Campo)**

### **Dinámica de trabajo**

Estudiaremos el proceso de evaluación de desempeño de tres empresas que pertenecen a distintas industrias en Argentina. Todas ellas poseen un departamento de RRHH encargado de llevar a cabo este procedimiento. El criterio de selección de las empresas fue:

- Que posean más de 200 empleados.
- Que posean departamentos de RRHH encargados de llevar adelante el proceso.
- Que pertenezcan a distintas industrias.

Buscamos empresas relativamente numerosas, con departamentos “responsables” del proceso de ED que se lleva a cabo. Elegimos empresas de diversas industrias para ampliar nuestra perspectiva, mediante el estudio de ED que responden a distintas condiciones de negocios. Cabe mencionar, que en todos los casos, las empresas seleccionadas utilizan ED corporativamente. Es decir el proceso de ED en Argentina es el mismo que se aplica en todo el mundo.

Antes de describir la particularidad de cada uno de los procesos estudiados y las medidas que incorporan para garantizar justicia y equidad haremos una breve mención de las características principales de cada compañía. Luego mostraremos el impacto de la evaluación de desempeño en función de los resultados que obtuvimos en el cuestionario al empleado. Mantendremos el anonimato de las empresas en caso de ser necesario, aunque describiremos todas las características que sean relevantes para realizar nuestro estudio.

Luego mostraremos los resultados que obtuvimos en nuestra evaluación de impacto, mediante el *cuestionario al empleado*. Mostraremos las percepciones del empleado en cada una de las empresas estudiadas vinculándolo con el proceso de ED respectivo.

El cuestionario al empleado (ver anexo “Cuestionario Empleado”) se divide en dos partes:

1. Nueve preguntas de tipo SI/NO respuesta: Están destinadas a dar el marco de referencia y la sensación general del empleado acerca del proceso de ED que se le aplica.

2. Cinco preguntas de tipo Multiple Choice: destinado a obtener información más específica sobre la sensación del empleado, expectativas y grado de acuerdo tentativo con el ED utilizado. Posee adicionalmente la posibilidad de agregar comentarios, de modo de no utilizar un cuestionario *cerrado* únicamente.

Finalmente plantearemos una comparativamente entre las empresas estudiadas, estudiando similitudes y diferencias y los errores más recurrentes.

### 3. 1. 1 La evaluación de desempeño de Ernst & Young en Argentina

Ernst & Young en Argentina cuenta con más de 1400 profesionales. La firma está liderada por un manager partner, y está compuesta por socios, principals, gerentes, supervisores, seniors y juniors, especializados en diferentes prácticas. La firma se dedica a brindar servicios de Auditoria, Business Advisory Services, Actuariales, Business Process Outsourcing, Impuestos, Transaction Advisory Support, Human Capital. Actúa de manera complementaria de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, formando equipos de trabajo multidisciplinarios.

#### Propósito de la ED en Ernst & Young

La empresa tiene por objetivo, desde el reclutamiento y selección, incorporar la mejor gente a la organización. La ED es para Ernst & Young una herramienta para medir el desempeño e identificar aspectos potencial del empleado que le permitan seguir un progreso profesional en la empresa. Por ello posee políticas de tipo “up or out” en donde el empleado debe obligatoriamente calificar satisfactoriamente para poder ascender de categoría. Por este motivo la empresa realiza capacitaciones, para dar soporte a este objetivo principal.

La ED en Ernst & Young impacta, principalmente en la toma de decisiones acerca del progreso en el desarrollo de carrera del empleado. También permite identificar necesidades de capacitación y aplicar incrementos en el rango salarial dentro de cada categoría. La empresa posee de dos a tres rangos salariales dentro de la categoría *asistente* que generalmente se aplican por *buen desempeño* antes del paso de categoría. Entre la categoría *asistente* y *encargado* existe una categoría intermedia que se aplica temporalmente previo al paso definitivo de categoría. Esto permite realizar un seguimiento prudente y una puesta a prueba para ver si el empleado reúne las condiciones para pasar a la categoría *encargado* definitivamente.

## El proceso de ED de Ernst & Young

La forma de trabajo mediante equipos multidisciplinarios tiene relevancia para comprender nuestro estudio. El proceso de evaluación debe considerarse en función de esta forma de trabajo. A continuación describiremos el proceso de evaluación de desempeño que utiliza Ernst & Young en Argentina y qué medidas involucra el proceso para garantizar un proceso adecuado y justo.

Ernst & Young posee un sistema de ED propio. Desde que el empleado entra a la organización se le **asigna un counselor**, que es el encargado de guiarlo y aconsejarlo en el desarrollo de su carrera en la organización.

Se realizan tres tipos de evaluación. Los dos primeros son para trabajos cortos y son informales. Quedan anexados al legajo del empleado pero no son tenidos en cuenta sino como un soporte de la evaluación formal que se realiza para trabajos de más de 120 horas:

1. Uno solamente *comentarios*, por trabajos cortos hasta 40 horas. Se trata de comentarios simples e informales realizados por un compañero de trabajo. No forma parte de la ED formal. No tiene impacto relevante.
2. Entre 40 y 120 horas de trabajo *comentarios* y *ratings*. Se trata de comentarios informales. Tampoco forma parte de la ED formal. Sirve de soporte en la revisión de la evaluación final.
3. Para más de 120 horas trabajadas en el proyecto asignado. Son *comentarios*, *rating* e *indicadores*. Es el modelo completo y formal que la empresa utiliza. Es determinante para la toma de cursos de acción.

La empresa define los objetivos y competencias que valora en función de 3 pilares centrales. Este modelo sirve de manual que describe lo que la empresa considera un buen desempeño. Sin embargo al ser un modelo de competencias, se utiliza *en rigor* para evaluaciones por trabajos de más de 120hs, incorporando ratings e indicadores a los comentarios usuales.

Los 3 pilares del modelo son:

- **Crecimiento** (Quality Growth): se basa en Economics and growth y Project management.
- **Gente** (Quality People): se basa en Teamwork and Openess y People Development.
- **Calidad** (Quality Service): se basa en Professional Expertise, Client Focus, y Quality and Knowledge Sharing.

Para cada uno de estos pilares el empleado debe fijar entre uno y seis objetivos en total. Cada empleado entra a su base y fija sus objetivos. Se los envía a su counselor para que los apruebe. Si éste no está de acuerdo ambos concilian para aprobarlos. Se hacen dos períodos por año.

En el primer semestre, antes que termine el período fiscal cada empleado crea su grupo evaluador. Debido a que la forma de trabajo es mediante grupos interdisciplinarios, es el empleado mismo quien asigna a tres personas que hayan trabajado consigo para que lo evalúen en ese período.

Una vez por año, al cierre del ejercicio, se manda el reporte de todas las evaluaciones hechas. El counselor es el encargado de pedir este resumen y lo lleva al round table (comité de personal) donde se discuten las evaluaciones y se agregan elementos de potencial. De este modo se hace un ranking anual entre todo el estudio y de acuerdo a la calificación y la escala salarial a la que pertenece pasará o no de categoría.

Ernst & Young posee 5 categorías: *asistente, encargados, gerentes, principal, socio*. La calificación en la evaluación de desempeño impacta en un incremento salarial o promoción de puesto. Ernst & Young no posee, al momento, un sistema de remuneración variable.

En función de cada uno de los pilares mencionados hay de 2 a 4 indicadores que la empresa valora. El manual detalla lo que la empresa considera “exceptional, effective e improvement needed” para cada consideración. Veamos la estructura del modelo de *ratings&indicators* que utilizan corporativamente:

<b>Quality People</b>	<b>Quality Service</b>	<b>Quality Growth</b>
<i>Team Work and Openness</i>	<i>Professional Expertise</i>	<i>Economics and Growth</i>
<i>People Development</i>	<i>Quality and Knowledge Sharing</i>	<i>Project Management</i>
	<i>Client Focus</i>	
	<i>English Proficiency</i>	

Por cuestiones de confidencialidad de la información, a continuación describiremos algunos criterios que Ernst & Young utiliza para evaluar al empleado como *effective, excepcional o Improvement hended*. Nos permitirá darnos una idea si los parámetros son, en principio, susceptibles de manejos subjetivos. Algunos ejemplos:

<b>Quality People</b>		
Team Work and Openness		
<i>Improvement Hended</i>	<i>Effective</i>	<i>Excepcional</i>
No coopera y/o acepta el trabajo con mala actitud. Tiende a no participar o no comparte sus ideas.	Coopera con buena actitud y lleva a cabo su parte del trabajo. Contribuye con ideas/opiniones en las discusiones del equipo.	Se excede regularmente para ayudar a los demás. Siempre participa y organiza actividades de equipo.
<b>Quality Growth</b>		
Economics and Growth		
<i>Improvement Hended</i>	<i>Effective</i>	<i>Excepcional</i>
No carga adecuadamente las horas trabajadas. No conoce bien los tipos de servicios que la firma ofrece.	Se esfuerza por maximizar su propio nivel de productividad y eficiencia.	Es altamente productivo y eficiente. Aporta ideas de valor agregado y acepta responsabilidades en primera instancia.
<b>Quality Service</b>		
Quality and Knowledge Sharing		
<i>Improvement Hended</i>	<i>Effective</i>	<i>Excepcional</i>
* Sus productos tienden a necesitar reelaboración. * Tiende a trabajar solo con la información dada. No busca activamente otras alternativas y opciones.	* Hace preguntas relevantes. * Identifica y aplica lecciones aprendidas en proyectos anteriores.	* Es inquisitivo. Piensa los asuntos/alternativas con anticipación al presentar el trabajo o sus ideas. * Continuamente hace sugerencias sobre cómo el trabajo y resultados anteriores pueden mejorarse.

Podemos observar que los parámetros y criterios utilizados son de orden cualitativo. Ernst & Young utiliza, como vimos, un sistema en que el propio empleado elige su grupo evaluador. Esta cuestión puede generar el efecto de los errores por *sesgos personales* debido a que el propio empleado tenderá a elegir evaluadores que puedan favorecerlo. Por ello, aunque los criterios sean bastante cualitativos, mediante la modalidad de “armar el propio grupo evaluador” el proceso no tenderá, en principio, a inclinarse en disfavor del empleado. Las calificaciones de los compañeros de trabajo tenderán, en principio, a favorecer al compañero evaluado, destacando “logros” por sobre aspectos débiles.

Al finalizar el proceso de evaluación de desempeño, una vez seleccionados los indicadores que el evaluador considera, se le pide que haga:

- Un resumen de las responsabilidades primarias y los logros claves del evaluado.

- Que responda a ¿Cómo pudo el Evaluado haber sido más efectivo? ¿Qué pudo haber hecho de forma distinta para obtener mejores resultados o para agregar aún mayor valor a su equipo?

Esta asignatura sirve de *soporte* a los comentarios e indicadores seleccionados. Es una forma de revisión de la información que luego será revisada por el Round Table, quienes otorgarán una calificación final:

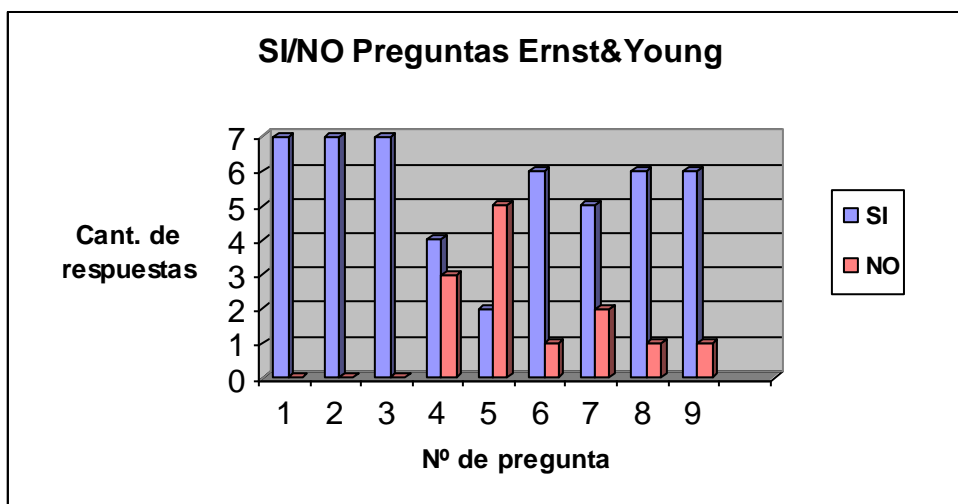
1. Supera
2. Alcanza
3. No alcanza

Esto se refiere a que el empleado calificado como “supera” reúne *superadamente* las condiciones que su actual puesto exige y, por ende, se considera que puede ser promovido.

Para asegurar cierta imparcialidad en la toma de esta decisión el Round Table está compuesto por un representante de cada división, para que todos los empelados evaluados estén representados. Cabe señalar que aunque los indicadores estén estipulados detalladamente no hay una cuantificación objetiva del peso relativo que tienen los indicadores en la decisión final, ya sea de: superar, alcanzar o no alcanzar.

### 3. 1. 2 Las percepciones de la ED en Ernst & Young

A continuación mostraremos los resultados agregados de la *primera parte* del cuestionario. La muestra tomada fue de 7 empleados de categoría *asistente*. La primera parte consiste en SI/NO preguntas que nos dan una idea general de las percepciones del empleado. Al pie del gráfico está la referencia de las preguntas respectivas. Las preguntas referidas se introducirán a medida que se realice el análisis:





### Preguntas por Nº (Gráfico Referencia)

- 1 ¿Sabe Ud lo que la ED es?
- 2 ¿Considera que la ED es un proceso positivo para Ud como trabajador?
- 3 ¿La ED le permite saber que piensa su jefe de su labor como empleado?
- 4 ¿Considera que el proceso de ED le permite a Ud como trabajador lograr mejores resultados?
- 5 ¿Considera que la ED se ve afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como asuntos personales, prejuicios, favoritismos, etc?
- 6 ¿Considera que los aspectos que se miden en la ED están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?
- 7 ¿Considera que la ED mide efectivamente su idoneidad como trabajador?
- 8 ¿Le motiva que se analice su trabajo como empleado?
- 9 ¿Considera que la ED se realiza justamente?

Podemos observar que las primeras tres preguntas han sido respondidas unánimemente. Por un lado nos da una idea que el empleado es consciente de la importancia de la ED como un proceso positivo para el empleado y la organización. Por otro lado, interpretamos que está presente la relación del jefe y el empleado con la ED como una importante mediadora.

Con respecto al impacto que la ED tiene en los resultados, vemos que la muestra se encuentra dividida en dos partes: 4/7 creen que el proceso de ED les permite alcanzar mejores resultados y 3/7 creen que no. Resulta extraño, que por un lado toda la muestra considere que la ED es un proceso positivo para ellos como trabajadores, y por el otro solo 4/7 consideren que les permiten alcanzar mejores resultados. Debemos entonces dirigirnos a los aspectos positivos que el empleado cree que se cumplen en la ED que no tengan que ver con el logro de los resultados directos. En la segunda parte del cuestionario podremos entender esta disyuntiva.

La pregunta 5 resulta central, ya que introduce en principio la percepción de justicia o no en la ED. En la medida que el proceso de ED se vea afectado por subjetividades o algún tipo de distorsión por parte del evaluador estaremos frente a un proceso ED crítico. Podemos observar que 5/7 han respondido que no se ve afectada por elementos subjetivos y/o personales y solo 2/7 que sí. Cabe decir que este resultado no es malo, debido a que, como advertimos en el marco teórico, es la ED un proceso subjetivo por naturaleza, y los errores por *sesgos personales* no son absolutamente erradicables. Luego haremos una comparativa con el resultado obtenido en las otras compañías.

La pregunta 6 es importante, en la medida que nos da una idea de cuán adecuado se encuentran los criterios de evaluación a los puestos que se evalúan. Es de primordial importancia que haya un grado de encaje apropiado, ya que son los criterios y parámetros de evaluación quienes pueden dar o no lugar a maniobras subjetivas del evaluador. Mientras más claros, objetivos y mensurables sean, menos posibilidad habrá que el proceso se afecte por los factores mencionados en la pregunta 5. Los criterios de evaluación son determinantes para la efectividad del proceso de ED en el empleado. Casi la totalidad de la muestra respondió que los criterios están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo. Solo 1/7 respondió que no. Vale decir que la ED de Ernst & Young fue pensada,

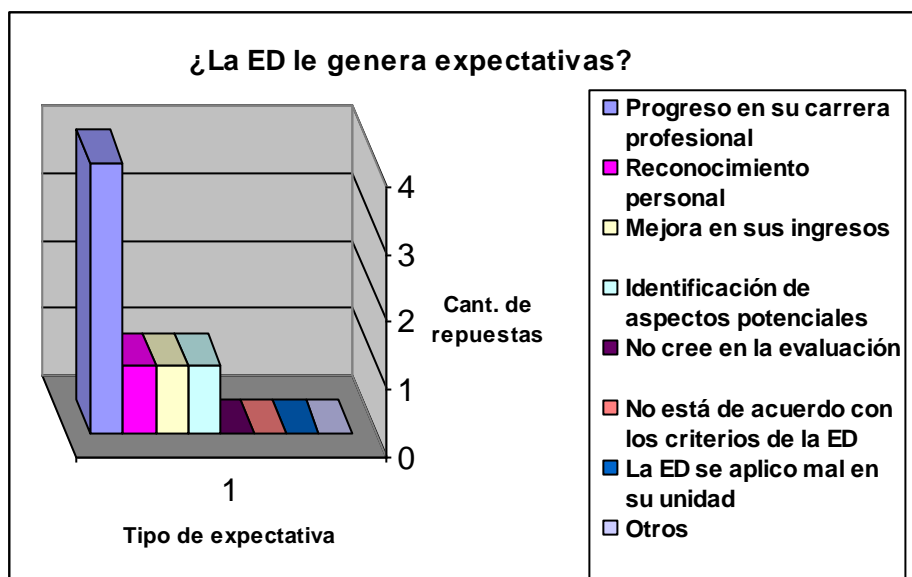
principalmente para evaluar a empleados del canal principal de *Auditoria*. Quien respondió que no se ajusta a las funciones de su puesto de trabajo, realizó comentarios al respecto, aludiendo a que no se aplica para otras áreas distintas al trabajo de *Auditoria*. Cree que no se aplica para funciones el trabajo que se realiza en *Impuestos*.

La pregunta 7 nos da una idea acerca si el empleado cree que la ED refleja efectivamente su idoneidad como trabajador. Es una pregunta delicada según como se interprete *efectivamente*. Claro está que la empresa realiza la ED anualmente y debe dar una suerte de *resumen* de un año de desempeños. Por otro lado pueden intervenir aquí la relación entre la exigencia de la ED en asignar una buena calificación y las expectativas del empleado de obtenerla. Veremos luego si el empleado estuvo satisfecho con la última calificación de la ED realizada. Las 5/7 partes respondió que la ED mide efectivamente su idoneidad como trabajador y 2/7 que no. La mayoría se muestra de acuerdo con la efectividad de la ED para dar reflejo fiel del desempeño.

La pregunta 8 está destinada a comprender si la ED tiene relevancia en la motivación del empleado. Casi la totalidad de la muestra respondió que le motiva que se analice su trabajo, y 1/7 que no. Esto es positivo debido a que la ED influirá (en la medida que se la considere adecuada y justa) en la motivación.

Finalmente, la pregunta 9 indaga en la preocupación central de nuestro trabajo: si la ED se realiza justamente. Debemos considerar que una ED justa no garantiza una ED útil y adecuada, debido a que los empleados pueden estar conformes con la evaluación, pero no servir como herramienta efectiva para obtener información y tomar cursos de acción justos. De todos modos las calificaciones de la ED deben estar respaldadas por medidas concretas como: promociones, incrementos salariales, despidos, capacitación y entrenamiento. Es así que la justicia y confiabilidad son, a la larga, factores que se implican mutuamente. Las 6/7 partes, consideran que la ED se realiza justamente, reduciéndose en uno de quienes consideraban que la ED no medía efectivamente su idoneidad como trabajador. Esto lo podemos interpretar como: “aunque no mide *efectivamente* mi idoneidad como trabajador” en términos generales se realiza justamente. La sensación de justicia general es bastante buena, aunque debemos entender su consistencia con los resultados de la segunda parte del cuestionario. En términos conceptuales, hablamos de una percepción de *procedural justice*, ya que, aunque se perciben diferencias puntuales, se considera el proceso general es justo.

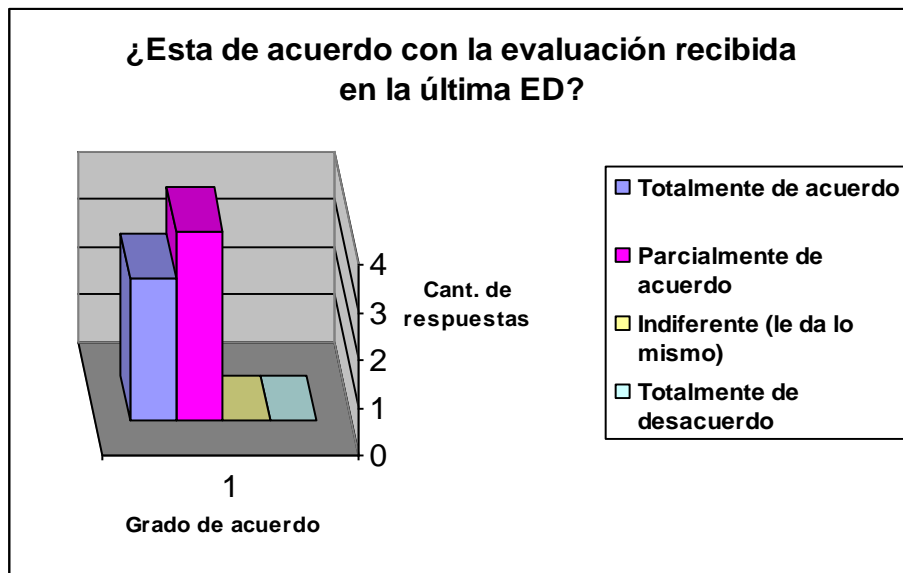
Veamos ahora que expectativas le genera al empleado la ED. Cabe mencionar que la siguiente pregunta tenía como consigna marcar *solo una* respuesta:



Podemos observar que la variable más relevante es claramente la expectativa del progreso en la carrera profesional. El reconocimiento personal, la mejora en los ingresos y la identificación de aspectos potenciales están en segundo lugar con una respuesta cada uno. Vale mencionar que el progreso en la carrera profesional trae aparejado la mejora en los ingresos. Por otro lado la empresa promueve y le da importancia central al desarrollo de carrera en la organización. Ernst & Young posee una política “*up or out*” en donde el empleado debe calificar para ser promovido al cabo de un período de tiempo determinado, o debe irse de la compañía. Para ello es importante que la ED permita detectar aspectos potenciales para el desarrollo de carrera.

Con respecto a la expectativa en el reconocimiento personal influyen *factores de carácter* del empleado y la implicancia que considere que esto pueda tener en el desarrollo de carrera e incremento salarial. Quiero decir, la expectativa del reconocimiento personal el empleado puede entenderla de modos diversos, como por ejemplo considerarla primitiva necesaria al desarrollo de carrera.

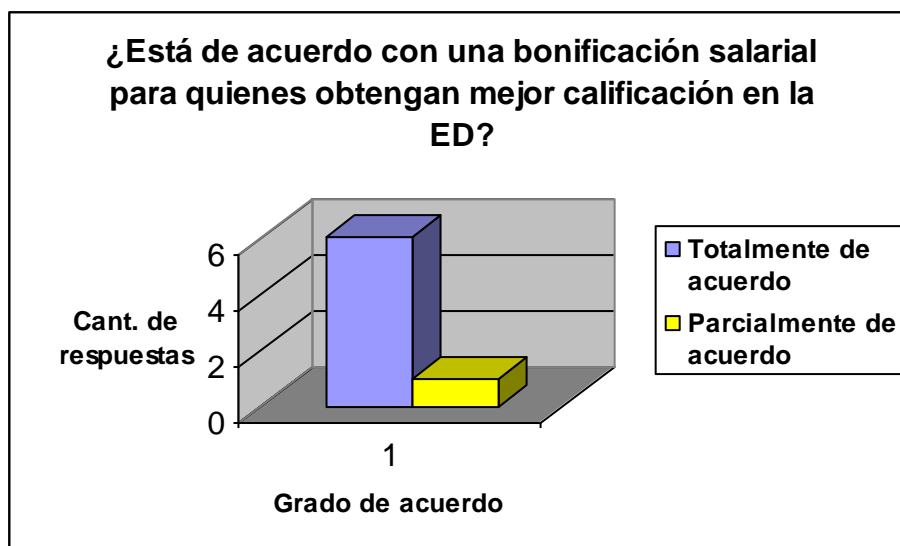
Luego preguntamos si el empleado está de acuerdo con la evaluación recibida en la última ED



Observamos que toda la muestra respondió que está totalmente de acuerdo o parcialmente de acuerdo. No hubo indiferentes y ni desacuerdos. Esto nos da una idea aproximada del grado de conformidad en función de la última evaluación. Por otro lado nos sirve como soporte concreto del grado de satisfacción con el proceso ED en general. Es notable que las 3/7 partes estén totalmente de acuerdo, para resultados en que las 6/7 creen que se hace justamente y 5/7 que creen se mide bien su idoneidad como trabajador. Las 4/7 partes respondieron que están parcialmente de acuerdo.

Entre los *comentarios* realizados se señala la importancia que tiene las relaciones personales que el evaluado posea con su equipo de trabajo. Si estas son buenas las calificaciones tenderán a ser buenas, a veces independientemente del legítimo desempeño. Se señala que la calificación obtenida es variable en función del grupo de evaluadores que el empleado asigne. De todos modos, como vimos, el criterio “trabajo en equipo” es decisivo en la calificación obtenida y es en parte por ello, que las relaciones personales cobran importancia.

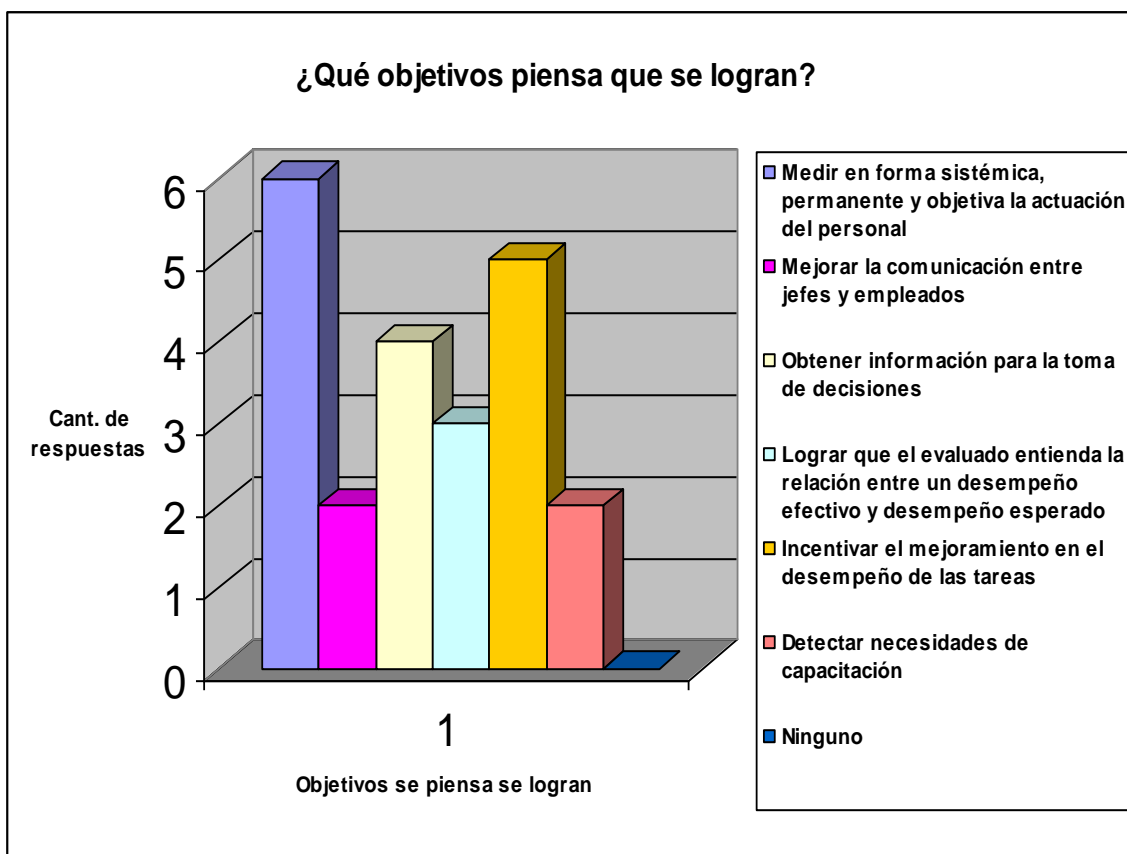
La siguiente pregunta corresponde a si el empleado esta de acuerdo con que haya una bonificación salarial adicional para quienes obtengan una mejor calificación en la ED:



Se pregunta si el empleado está de acuerdo o no con que haya una bonificación salarial para quienes obtengan *las mejores calificaciones* en la ED en vez de para quienes realicen *un mejor desempeño*. Esta diferencia es central de acuerdo a si los empleados evaluados consideran justa o no la ED. Es casi evidente que para quienes tengan un mejor desempeño corresponda una bonificación salarial adicional, pero no lo es para aquellos que obtengan una mejor calificación en la medida se considere que la ED no refleja el *buen desempeño*. Las 6/7 partes respondieron que están totalmente de acuerdo y solo una persona que está parcialmente de acuerdo. Es determinante el hecho que la “bonificación salarial adicional” no se la interprete como excluyente de otras medidas tales como capacitación, promoción, entrenamiento, etc. Si así fuera entendido encontraríamos, probablemente, altos grados de desacuerdo.

Cabe señalar que la empresa no posee un sistema de remuneración variable. Por otro lado casi la totalidad de la muestra se encuentra en grado unánime de acuerdo. Esta cuestión, cruzada a los resultados analizados anteriormente (6/7 partes consideran que la ED se realiza justamente, 5/7 que la ED *mide efectivamente su idoneidad como trabajador*, 7/7 partes lo consideran un proceso positivo para el trabajador) significa que la empresa equilibra la *ausencia* de remuneración variable de alguna manera. La empresa prioriza el desarrollo de carrera en la organización y la capacitación. Esto se encarna en políticas de tipo “up or out” en donde el empleado está *obligado* a calificar para su promoción.

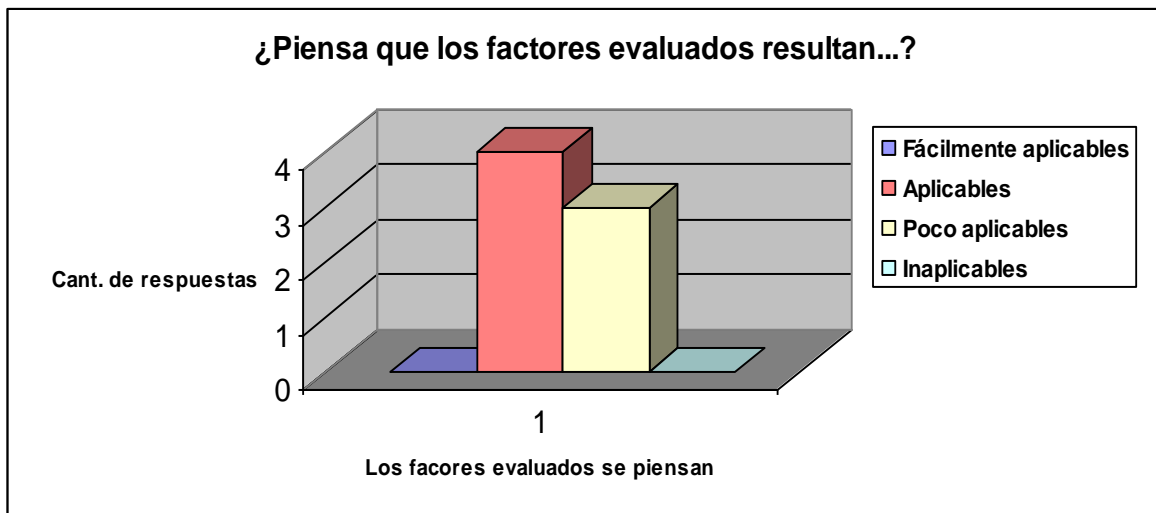
Ahora daremos paso a una de las preguntas centrales del cuestionario. Qué objetivos se piensa que la ED logra:



En la consigna de esta pregunta no había un límite de respuestas, como ocurría en la *medición de expectativas* realizada en donde se podía marcar *solo una*. Las respuestas fueron generales. Casi la totalidad respondieron que mide en forma sistémica, permanente y objetiva la actuación del personal. Las 5/7 partes destacan que *incentiva el mejoramiento en el desempeño de las tareas*. Esta cuestión es primordial y, como vimos, es uno de los objetivos primordiales de la ED. Obtener *información para la toma de decisiones*, que el empleado *sepa qué es un desempeño efectivo y un desempeño esperado*, detectar *necesidades de capacitación* es también considerado un logro por mas/menos la mitad de la muestra. Las 2/7 partes de la muestra identifican que mejora la *relación entre jefes y empleados*. El sistema de *counselors* utilizado por la compañía tiene este objetivo: sirve de mediador y consejero del empleado a lo largo de su carrera. Esta pregunta observada de forma *micro* en función del cuestionario de cada empleado, nos permite ver la consistencia entre las respuestas particulares y la articulación de percepciones personales.

La totalidad de la muestra respondió que se cumplen alguno de los objetivos. Esto nos permite ver que todos creen en mayor o menos medida en su utilidad e importancia. De este modo se cumple uno de los requisitos primordiales que, como señala Cascio, toda ED debe cumplir: *ser aceptada por todos los usuarios*.

Finalmente, la última pregunta del cuestionario esta referida a las aptitudes y actitudes que se evalúan en la ED:



Es curioso que ningún empleado considerara tales factores como fácilmente aplicables. Es esta una dificultad común en la ejecución de la ED y fue así reconocida en la entrevista realizada con RRHH. Por este motivo, la empresa realiza reclutamientos y selecciones de personal cuidadosos. Las 4/7 partes respondieron que son aplicables y las 3/7 que son poco aplicables. Aún así, en función de los resultados expuestos, vale decir que dada la dificultad de aplicar las aptitudes y actitudes evaluadas, los grados de acuerdo, y satisfacción son altos. Considero que una de las mayores dificultades a la hora de aplicar la ED pasa por este punto, garantizando la objetividad e imparcialidad de forma sistemática sin recaer en generalidades ambiguas que apenas encajan con los puestos a evaluar.

Si bien, se realizaron observaciones acerca que el proceso de ED que utiliza la compañía no es adecuado para determinadas funciones y/o áreas específicas como el trabajo que realizan los de “Impuestos”, podríamos afirmar, ahora sí, que la ED se realiza justamente y el grado de satisfacción del empleado es relativamente alto.

Destacábamos que el proceso de ED de esta compañía está fuertemente ligado a la toma de decisiones para el desarrollo profesional y capacitación del empleado. Las expectativas del empleado son consistentes con el propósito buscado por la empresa. La expectativa más acentuada que genera la ED se basa en el desarrollo profesional. Por otro lado observamos un índice relativamente alto de percepciones de logro. Hay un buen grado de empleados considera que la ED mide sistémica, objetiva y permanentemente la actuación del persona, percepción que resulta decisiva para hablar de un proceso de ED justo y equitativo. Por otro lado se destaca que la ED permite incentivar el logro de mejores resultados, para obtener información para la toma de decisiones y capacitación. Ambas

consideraciones están embebidas en el propósito de ED de esta compañía. En función de las percepciones de logro creemos que hay no hay una brecha marcada entre el propósito real y el esperado por la compañía. Podemos inferir entonces que el proceso es relativamente efectivo.

Vale mencionar, que un aspecto que favorece la percepción de justicia y genera un grado de satisfacción general, es que el empleado elige su propio grupo evaluador. Esto permite que el empleado asigne a quienes considere más aptos, idóneos, y crea que mejor pueden evaluarlo. Al haber trabajado con él, los evaluadores pueden ajustar los criterios a la particularidad del trabajo y comprender con mayor detalle los aspectos fuertes y débiles del evaluado.

### **3. 2. 1 La evaluación de desempeño de Flint Ink en Argentina**

Flint Ink fue fundada en 1920 por H. Howard Flint en Detroit, EEUU. Es hoy en día la empresa privada más importante del mundo en fabricación de tintas y barnices de alta calidad para publicaciones, empaques, impresión digital y aplicaciones comerciales. Cuenta con más de 40.000 empleados distribuidos en más de 100 plantas el mundo y atienden a clientes de Norteamérica y Latinoamérica, Europa, Asia, África, Australia, Nueva Zelanda y el cordón del pacífico. Cerca de la mitad de los empleados se encuentran directamente relacionados con la fabricación de tinta en lotes que van de una libra (450g) a 12.000 libras (5.400k).

Los productos principales son: **Tintas y barnices** para prensa plana offset, rotativa offset coldset y heatset, flexografía, rotograbado e inyección para impresión digital, aplicaciones comerciales, para empaques, periódicos y publicaciones.

Argentina conforma un país importante en la división operativa de Latinoamérica. Cuenta con aproximadamente 400 empleados, y un poco más de la mitad trabaja en la planta ubicada en San Martín, provincia de Buenos Aires. Cabe decir que en nuestro trabajo estudiaremos a los empleados que trabajan en las oficinas de la empresa y no operarios.

#### **Propósito de la ED en Flint Ink**

El objetivo principal de la ED para esta compañía es realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Está, en principio, menos orientada a la identificación de aspectos potenciales para realizar promociones y pasos de categoría. No tiene establecidos planes de sucesión de carrera nítidos y generalmente hace sus búsquedas en el mercado laboral debido a que tiene baja rotación interna. La ED impacta principalmente en la aplicación de incrementos salariales y en entrenamiento on the job. Es decir se suele capacitar al empleado para que este cumpla los requerimientos que exige su puesto.



Es un objetivo importante medir de forma objetiva y permanente la actuación del personal. Se busca que el empleado cumpla los objetivos establecidos y se valora por ello que posea las aptitudes definidas anteriormente. Como podemos observar no se busca un *perfil de aptitud* homogéneo para todos los puestos. Cada empleado, según el puesto, debe reunir las 6 aptitudes definidas anteriormente pero en la proporción relativa que el puesto requiera. La identificación de aspectos potenciales del empleado no es uno de los objetivos centrales de la ED, sino el seguimiento estricto del desempeño para el desarrollo “productivo” del negocio. Está más orientado a incentivar un buen desempeño “presente”, más que a generar potenciales futuros. El desarrollo profesional no es un aspecto muy común en esta compañía. El grado de rotación interna es bastante bajo y el empleado tiende, como enseguida veremos, a generar expectativas salariales y en menor medida de ascensos y promoción.

### **El proceso de ED en Flint Ink**

El proceso de evaluación de desempeño que utiliza Flint Ink en Argentina es utilizado corporativamente. Se lo conoce como: “Plan de desarrollo del empleado”. La empresa avisa a los empleados que se evaluarán y se les entrega un manual instructivo para orientarlo en el proceso de evaluación. En Argentina, sin embargo, se evalúan a todos los empleados conjuntamente. El proceso cuenta de dos partes esenciales: **Aptitudes básicas y Responsabilidades principales**, que tienen ambos un peso del **50%** en la evaluación total.

**Las aptitudes básicas** consisten en una serie de valores corporativos que se espera que todos los empleados tengan y demuestren en sus tareas, ya sea conocimientos, destrezas, capacidades, conductas, etc. Estos valores **representan el “cómo” se realizan los factores de desempeño**. Estas son:

- *Comunicación*: la capacidad demostrada de manejar efectivamente la comunicaciones internas y externas, de rutina y extraordinarias, tanto en forma oral como escrita
- *Trabajo en equipo*: la disposición y capacidad para trabajar para otros y con otros con el fin de alcanzar un objetivo en común
- *Productividad*: la cantidad de trabajo aceptable realizado de la manera más eficiente y económica posible
- *Confiabilidad*: la capacidad de aceptar y cumplir responsabilidades
- *Calidad*: el trabajo realizado es preciso, metódico, y consistente
- *Resolución de problemas*: la capacidad que tiene el empleado de definir y resolver problemas de forma oportuna

Estas aptitudes básicas deben existir para todos los puestos. Sin embargo como veremos en breve, se le asigna un peso relativo a cada factor según el puesto del que se trate. Por ejemplo una secretaria debe poseer mayor capacidad de comunicación que un operario de planta.

La calificación va de 1 a 4 y se define los comportamientos que corresponden a cada puntaje. Veamos la estructura del modelo:

**Comunicación**

Peso relativo %:

4	3	2	1
Maneja todas las comunicaciones con efectividad sobresaliente	Comunicador efectivo. Expresa sus ideas muy claramente, tanto en forma oral como escrita. Sabe escuchar; sólo deriva a su supervisor las comunicaciones más complejas	Básicamente un comunicador sensato, maneja efectivamente las comunicaciones de rutina. Trata de ayudar a los demás o deriva las solicitudes al sitio correcto; deriva las comunicaciones extraordinarias al supervisor.	Necesita mejorar su capacidad de escuchar. No logra expresarse de forma clara y concisa. Requiere supervisión y control de sus comunicaciones orales y escritas.

Comentarios:.....

Puntaje:

**Trabajo en equipo**

Peso relativo %:

4	3	2	1
Hace lo que sea necesario para garantizar el éxito del grupo. Actúa como líder y se ofrece para ayudar con las tareas de grupo.	Participa en forma consistente en las actividades de grupo. Colabora con los demás integrantes del grupo. Aporta ideas.	Por lo general coopera. Interactúa correctamente con los demás. En ocasiones, participa en las actividades de grupo.	No coopera ni trabaja bien con otras personas. No participa en las actividades de grupo.

Comentarios:.....

Puntaje:

**Productividad**

Peso relativo %:

4	3	2	1
Excede continuamente la cantidad de trabajo aceptable que por lo general se espera de su puesto. Siempre completa trabajo antes de la fecha acordada. Desarrolla y respeta las sugerencias tendientes a mejorar la rentabilidad y recorte de gastos.	Produce más trabajo del que se requiere, a menudo antes de la fecha acordada. Realiza sugerencias tendientes a mejorar la rentabilidad y recorte de gastos.	Produce una cantidad normal de trabajo aceptable. Y cumple con la mayoría de los plazos. Reconoce la necesidad de controlar los costos y aumentar la rentabilidad.	Produce menos trabajo del que se espera para su puesto. No finaliza el trabajo dentro de los tiempos aceptables. Muestra escasa o ninguna preocupación por controlar los costos y aumentar la rentabilidad.

Comentarios:.....

Puntaje:

**Confiabilidad**

Peso relativo %:

4	3	2	1
Su trabajo es puntual y totalmente confiable. Anticipa las necesidades y completa la mayoría de sus tareas sin supervisión.	Completa su trabajo, por lo general, correctamente y con puntualidad, con escasa supervisión.	Habitualmente, cumple con sus responsabilidades. Realiza el trabajo que se le asigna y sus resultados son, por lo general, con supervisión normal.	Casi nunca se puede confiar en que cumpla con las responsabilidades de su trabajo sin supervisión constante. Es usual que no cumpla con sus tareas en forma correcta y puntual.

Comentarios:.....

Puntaje:

**Calidad**

Peso relativo %:

4	3	2	1
Su trabajo es superior, preciso, meticuloso y exacto. Busca continuamente mejorar aspectos de su trabajo.	Excede los estándares establecidos para su puesto. Su trabajo nunca tiene errores.	Cumple con los estándares mínimos. Es usualmente preciso y exacto.	Trabajo de calidad insuficiente. Requiere demasiada corrección y repetición del trabajo. Comete errores con frecuencia.

Comentarios:.....

Puntaje:

**Resolución de problemas**

Peso relativo %:

4	3	2	1
Anticipa, reconoce y enfrenta los problemas con habilidad extraordinaria. Persevera hasta encontrar la solución al problema.	Define el problema y lo enfrenta bien. Por lo general, llega a soluciones útiles.	Reconoce y trata de resolver la mayoría de los problemas. Por lo general, llega a una conclusión útil para resolver problemas básicos.	No logra reconocer los problemas y siempre necesita una guía. Raramente llega a una conclusión válida.

Comentarios:.....

Puntaje:

<b>PUNTAJE TOTAL de APTITUDES BÁSICAS = Sumatoria de (Peso relativo*Puntaje)</b>
--

El supervisor asigna, según los requerimientos del puesto, el peso relativo de cada factor. El total de los pesos relativos debe ser 100%. El peso mínimo recomendado que la firma da es de un 5-10% y el máximo un 30% por aptitud. Es el supervisor quien determina el puntaje y la escala que, como podemos ver, va de 1 a 4. Se deben realizar comentarios escritos con “ejemplos específicos” siempre que sea posible. Esto permite dar un soporte a la puntuación asignada.

El problema que advertimos, en principio, en este modelo, es que si bien es flexible a cada puesto mediante la utilización del *peso relativo*, es el supervisor únicamente quien toma la decisión sobre el puntaje y la ponderación relativa de cada factor. No hay una revisión adicional por alguien más.

**Las responsabilidades principales (RP)** son la segunda parte principal del proceso de evaluación de desempeño. La firma define las responsabilidades principales como los deberes críticos del puesto que se ejerce. Son las tareas que deben llevarse a cabo para que la organización avance, y son usualmente continuas.

Consiste en que el empleado y el supervisor definan conjuntamente las responsabilidades centrales del puesto y los estándares del trabajo del 1 al 4 en orden de importancia (puede extenderse a 6 a 7). Si el empleado es nuevo o no conoce las obligaciones del puesto, es el supervisor quien las define. En caso contrario es el empleado, con posterior revisión y acuerdo del supervisor. Estas sin embargo, pueden validarse con el gerente regional o con el vicepresidente regional para garantizar que tengan el respaldo y consistencia necesaria. Estos **representan el “qué” de los factores de desempeño**.

Una vez definidas y aprobadas las responsabilidades principales el empleado y el supervisor asignan criterios mensurables y observables a priori para calificar como Sobresaliente, Notable, Aceptable o Insatisfactorio para el cumplimiento de cada responsabilidad.

Veamos la lógica del modelo RP:

**RP N° 1:** \_\_\_\_\_ **Peso**

**relativo:**

<b>Definición:</b>
<i>4. Sobresaliente:</i>
<i>3. Notable:</i>
<i>2. Aceptable:</i>
<i>1. Insatisfactoria:</i>

*Comentarios:*.....

**Puntaje:**

**RP N° 2:** \_\_\_\_\_ **Peso**

**relativo:**

<b>Definición:</b>
<i>4. Sobresaliente:</i>

3. <i>Notable:</i>
2. <i>Aceptable:</i>
1. <i>Insatisfactoria:</i>

Comentarios:.....

Puntaje:

RP N° 3: \_\_\_\_\_

Peso

relativo:

<b>Definición:</b>
4. <i>Sobresaliente:</i>
3. <i>Notable:</i>
2. <i>Aceptable:</i>
1. <i>Insatisfactoria:</i>

Comentarios:.....

Puntaje:

RP N° 4: \_\_\_\_\_

Peso

relativo:

<b>Definición:</b>
4. <i>Sobresaliente:</i>
3. <i>Notable:</i>
2. <i>Aceptable:</i>
1. <i>Insatisfactoria:</i>

Comentarios:.....

Puntaje:

**PUNTAJE TOTAL de las RP = Sumatoria de (Peso relativo\*Puntaje)**

El supervisor es quien decide el peso relativo de cada responsabilidad, aunque el empleado sea en primera instancia quien sugiera el orden de importancia de cada responsabilidad definida. Cabe

decir que el “Aceptable” es considerado un comportamiento competente y debe definirse el criterio siguiendo esto.

El hecho que el empleado sea en primera medida quien defina las responsabilidades que competen a su tarea, permite, en principio, que el supervisor haga un seguimiento de las expectativas que tiene de su cargo. Esto resulta de primordial importancia como vimos en nuestro marco teórico, para cumplir el “contrato psicológico” y dar las condiciones motivacionales expuestas por Vroom.

La dificultad en la implementación del modelo de RP es que resulta difícilmente aplicable para puestos de desempeño cualitativos, por ejemplo una secretaria. Resulta más útil para empleados de planta y para puestos que puedan medirse cuantitativamente.

La suma del peso relativo de las responsabilidades principales debe ser un 100% y el resultado de esto tiene un peso del 50% en la evaluación de desempeño total. Esto es inflexible y no se puede atenuar el impacto porcentual de las RP para puestos poco mensurables como el de una secretaria.

El resultado final de la evaluación de desempeño, compuesta por Aptitudes Básicas y RP es

$$\text{PUNTAJE FINAL} = (\text{P. TOTAL de APTITUDES BÁSICAS} + \text{P. TOTAL de las RP}) / 2$$

Una vez realizado esto la empresa ubica según un rango establecido si el empleado resulta:

1. Sobresaliente: entre 3.6 - 4.0
2. Notable: entre 2.6 – 3.5
3. Aceptable: entre 1.6 – 2.5
4. Insatisfactorio: entre 1 – 1.5

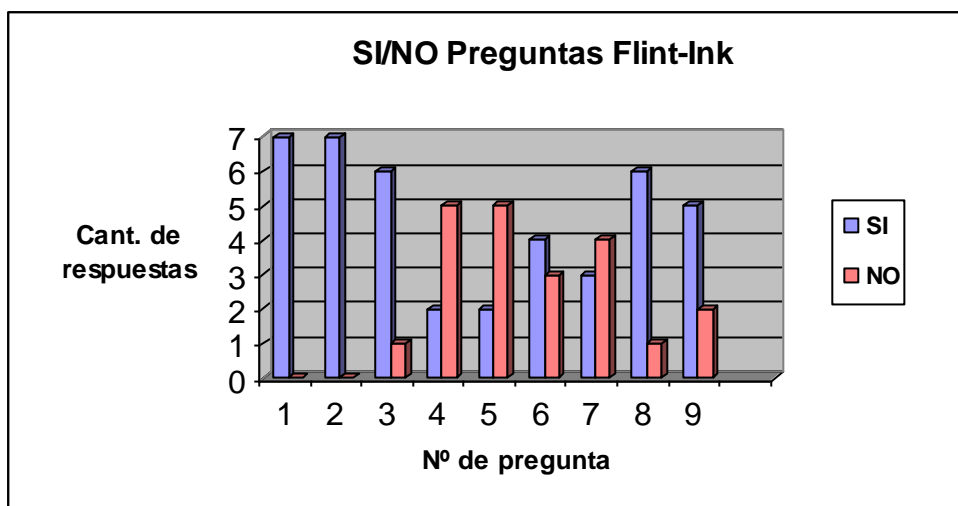
La evaluación culmina con la fijación de los objetivos de desempeño para el año siguiente. Esto no tiene impacto en la evaluación, y permite utilizarse como referencia en la evaluación de desempeño para períodos futuros que no superen los 12 meses. El empleado y el supervisor establecen juntos de 1 a 4 objetivos que deben ser realistas, medibles y ajustables a un cronograma. Esto permite también validar la correspondencia entre las RP y los objetivos de desempeño. De hecho los objetivos de desempeño surgen como resultado de la fijación de las responsabilidades principales.

Finalmente tanto el empleado como el supervisor pueden realizar comentarios generales y establecer una fecha de revisión intermedia informal a la revisión anual que nos referimos. El modelo es firmado por el empleado, el supervisor y el gerente regional.

### 3.2.2 Las percepciones de la ED en Flint Ink

Para el análisis de los resultados utilizaremos la misma mecánica anterior. El cuestionario consiste en dos partes: las SI/NO preguntas y el multiple choice.

A continuación mostraremos los resultados agregados de la primera parte de una muestra de 7 empleados de categoría *asistente*.



#### Preguntas por Nº (Gráfico Referencia)

- 1 ¿Sabe Ud lo que la ED es?
- 2 ¿Considera que la ED es un proceso positivo para Ud como trabajador?
- 3 ¿La ED le permite saber que piensa su jefe de su labor como empleado?
- 4 ¿Considera que el proceso de ED le permite a Ud como trabajador lograr mejores resultados?
- 5 ¿Considera que la ED se ve afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como asuntos personales, prejuicios, favoritismos, etc?
- 6 ¿Considera que los aspectos que se miden en la ED están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?
- 7 ¿Considera que la ED mide efectivamente su idoneidad como trabajador?
- 8 ¿Le motiva que se analice su trabajo como empleado?
- 9 ¿Considera que la ED se realiza justamente?

Toda la muestra respondió que sabe lo que es la ED y lo consideran todos, un proceso positivo para ellos como trabajadores. Debido a esta consideración inferimos que el empleado demandará que el proceso se lleve a cabo adecuadamente y se otorgue la dedicación necesaria. Luego veremos si hay empleados que resulten indiferentes o no a la calificación que reciban y cuáles son las expectativas específicas que la ED les genera.

La mayoría respondió que le permite saber que piensa su jefe de su labor como empleado, y como enseguida veremos, el mejoramiento de la comunicación entre jefes y empleados, es uno de los logros principales que el empleado considera la ED permite en esta empresa.

Con respecto a la pregunta 4, acerca si la ED permite alcanzar mejores resultados, resultan curiosos los resultados obtenidos. Las 5/7 partes respondieron que no, y los restantes 2/7 que sí. Esto nos habla, en principio, de una debilidad de la ED, ya que resulta, en principio, esquivar a facilitar el *buen desempeño*. Luego analizaremos cuáles son los objetivos que el empleado cree se logran, para comprender por qué la totalidad de la muestra considera la ED es un proceso positivo para ellos como trabajadores pero consideran no les permite alcanzar mejores resultados.

La pregunta 5 es central, para introducir la dimensión de la justicia en el proceso de ED. Las 5/7 respondieron que el proceso se ve afectado por elementos subjetivos y personales del evaluador. Como vimos en el marco teórico, es probablemente éste, uno de los obstáculos más difíciles que debe superar la implementación de toda ED. Sin embargo, es tolerable cierto grado de subjetividad en la medida que se la considere *inevitable*, y debemos por ello cruzarlo con las percepciones de la pregunta 8, 9 y con las preguntas del multiple choice. Estas darán información más detallada sobre el grado de acuerdo con la última ED realizada, las expectativas que la ED les genera y las percepciones de logros de la ED.

La pregunta 6 refiere a la percepción de encaje la ED tiene sobre los puestos a evaluar. Casi la mitad (3/7) respondieron que los criterios utilizados para realizar la ED no están acordes a las funciones del puesto. Si bien los criterios se ajustan por *pesos relativos* a los requerimientos del puesto, la disconformidad se da en relación a la sección de *responsabilidades principales*. El asistente y el operario, por igual, deben fijar escalas de calificación de objetivos que, para los primeros, resulta engorroso e inaplicable. Fijar estos criterios obligados genera la insatisfacción observada.

Las 4/7 partes respondieron que los criterios están acordes a las funciones del puesto a evaluar. Esta cuestión es relevante, debido a que la calidad de la información obtenida de la ED será deficiente en la medida que no refleje fidedignamente el desempeño particular del puesto. Una ED de carácter muy general que describa solo una *tendencia del desempeño*, será insuficiente para tomar decisiones sólidas, como detectar necesidades de capacitación y entrenamiento específicas y promover la gente efectivamente. Es aconsejable ver los resultados acerca de las percepciones de logro de la ED de la segunda parte del cuestionario.



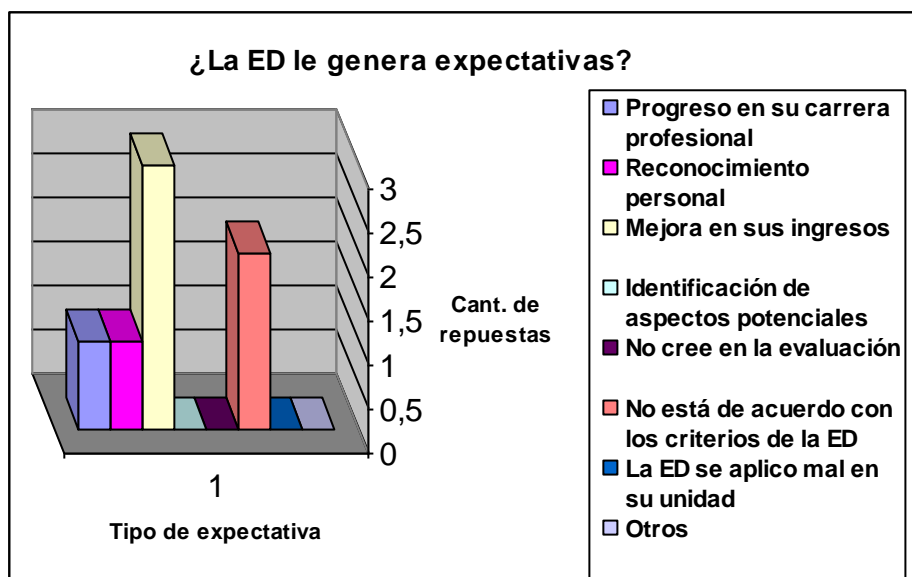
La mayoría (4/7) de la muestra respondió consideran la ED no mide efectivamente su idoneidad como trabajador. Las 3/7 partes respondieron que sí. Los resultados obtenidos son similares a la pregunta anterior. El hecho que se considere que los criterios de la evaluación no están acordes a las funciones del puesto a evaluar puede ser uno de los motivos centrales porque el empleado crea no se mide efectivamente su idoneidad como trabajador. Por otro lado, claro está, hay más elementos, además de los criterios, que pueden influir en la efectividad para medir la idoneidad del trabajador. Por ejemplo las subjetividades o distorsiones producidas por el evaluador ya evaluadas en la pregunta 5.

Casi todos los empleados respondieron que les motiva se analice su trabajo. Solo un empleado respondió que no. Esto nos da la idea de que el empleado espera se analice su trabajo y por ende crea en la necesidad de aplicar la ED correctamente.

Finalmente, la pregunta 9, acerca si los empleados creen que la ED se realiza justamente, no es un dato menor. Hubo 2/7 empleados que respondieron consideran la ED no se realiza justamente. En relación al tamaño de la muestra consideramos se le debe dedicar atención a este aspecto.

Un aspecto negativo de esta primera medición se basa en que hay un grado relativamente alto de empleados disconformes con los criterios que se utilizan para evaluar las funciones de su puesto. Esto puede generar la sensación de que el proceso se termina llevando a cabo de forma injusta. Otro aspecto delicado es el alto grado de empleados que consideran la ED no facilita el logro de mejores resultados. Esta cuestión puede socavar el grado de satisfacción acerca de la ED. Uno de los propósitos principales de la ED es justamente facilitar el logro de mejores resultados. Debemos observar entonces cuáles son los objetivos que los empleados consideran la ED logra y expliquen la razón por la cual consideran es un proceso positivo para ellos como empleados.

Veamos ahora cuáles son las expectativas que genera la ED al empleado. Advertimos que la consigna de esta pregunta tiene por requisito marcar solo *una respuesta*:

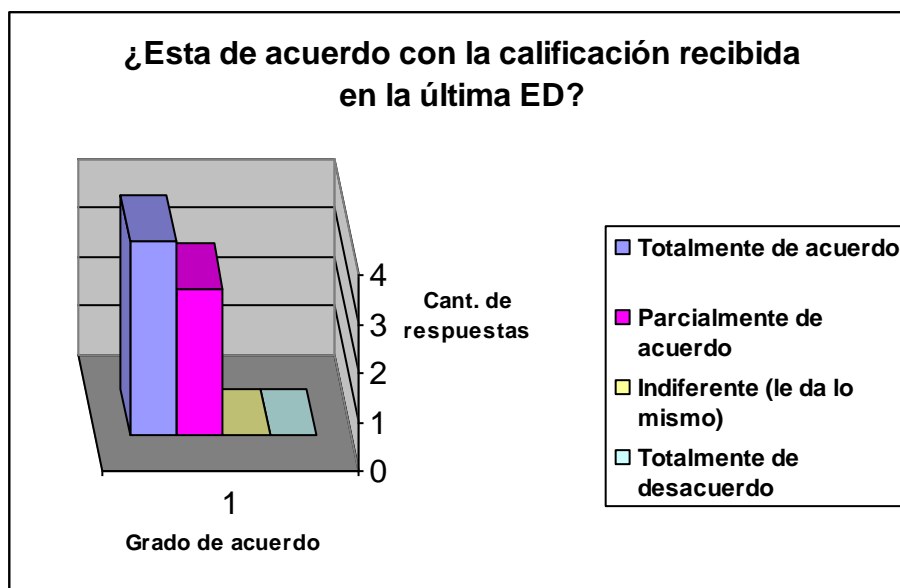


Podemos observar que la mejora en los ingresos es la expectativa más fuerte. Cabe mencionar que esta empresa no posee políticas de tipo “up or out” y los índices de promoción internos no son altos. La antigüedad en los puestos de trabajo puede ser alta, y debido a esto, las expectativas de progreso en la carrera profesional, e identificación de aspectos potenciales del empleado para su desarrollo pueden socavarse.

Es notorio que 2/7 empleados respondieron que la ED no les genera expectativas, en ambos casos porque consideran que los criterios utilizados son inadecuados. Uno de ellos respondió casualmente que la ED no se realiza justamente. El otro destaca que la ED esta afectada por cuestiones subjetivas del evaluador aunque considera se lleva a cabo justamente.

Con respecto al reconocimiento personal y el desarrollo de carrera, fueron elegidas por un empleado cada una. Resulta notorio que la persona que respondió que la ED le genera expectativas de desarrollo de carrera es de las personas con menos tiempo en la organización. Por otro lado existe una tendencia, que las personas que se encuentran hace más tiempo, de cinco a diez años, fueron las más reacias a la ED. Las dos personas de mayor antigüedad en la empresa (de nuestra muestra) respondieron que la ED no les genera expectativas.

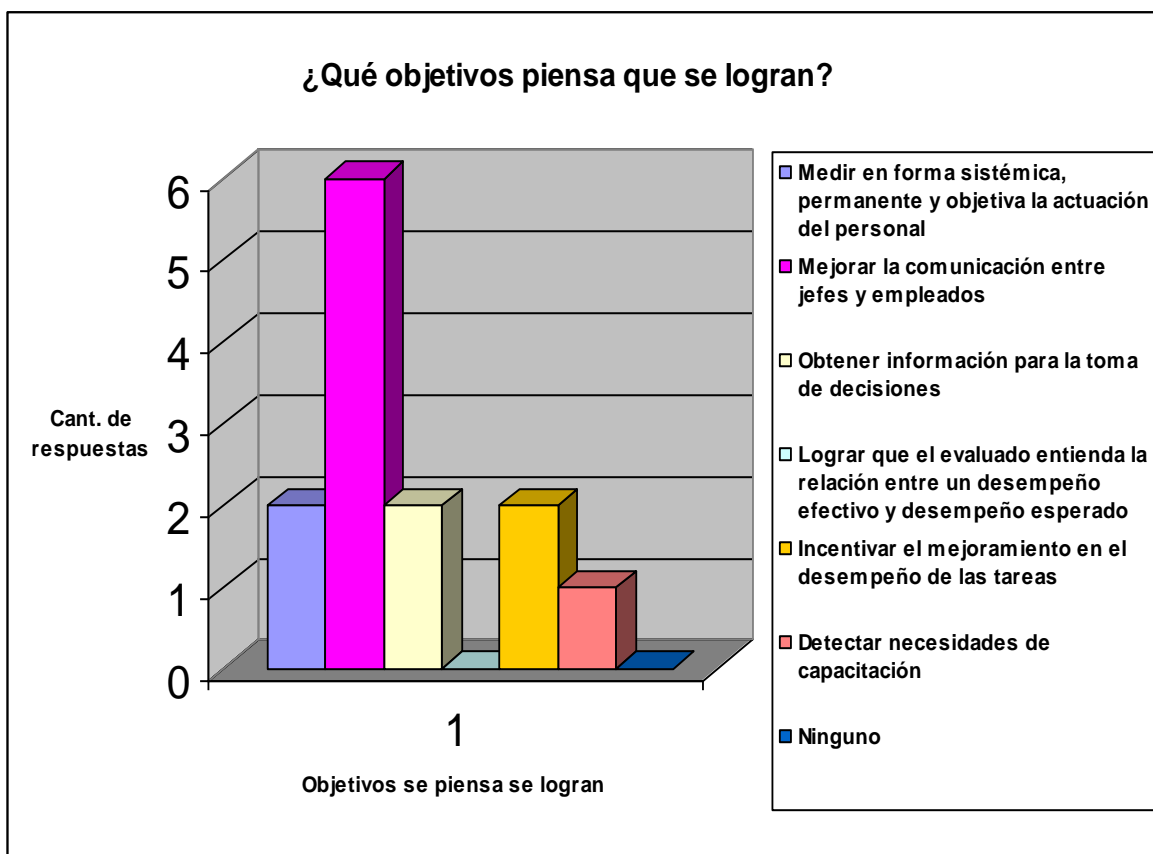
Con respecto al grado de acuerdo con la última evaluación recibida:



Nos llama la atención el alto grado de acuerdo con las evaluaciones recibidas. Por un lado 2/7 respondieron que la ED se realiza injustamente. Por otro lado 4/7 respondieron que la ED no mide efectivamente su idoneidad como trabajador. Sin embargo el grado de acuerdo es relativamente bueno. La mitad más uno (4/7) respondieron que están totalmente de acuerdo, y las otras 3/7 partes que están parcialmente de acuerdo. Podemos interpretar esta cuestión, porque, como vimos en la descripción del proceso de ED que la empresa utiliza, el empleado y el supervisor tienen mucha interacción para fijar los objetivos y establecer los pesos relativos correspondientes para cada uno de ellos, así como los criterios que corresponden para cada calificación. Lo mismo sucede para fijar la ponderación de cada competencia según el puesto de trabajo que se trate. Este intercambio, fija de antemano qué se espera del empleado, reduciendo imprevistos a la hora de la calificación. Sin embargo el método de fijación de criterios para cada calificación puede resultar engorroso para puestos poco mensurables y desempeños de orden cualitativos. De hecho los comentarios realizados destacan que la designación de responsabilidades principales es para algunos puestos inaplicable.

En relación a la pregunta si el empleado está de acuerdo con que haya una bonificación salarial adicional para quienes obtengan las mejores calificaciones hubo una respuesta unánime. Todos respondieron que están totalmente de acuerdo. Esta tendencia observamos en el análisis de la empresa anterior, y advertimos ya, las consideraciones a tener en cuenta en la interpretación de estos resultados.

Veamos ahora cuáles son los objetivos que el empleado piensa se logran.



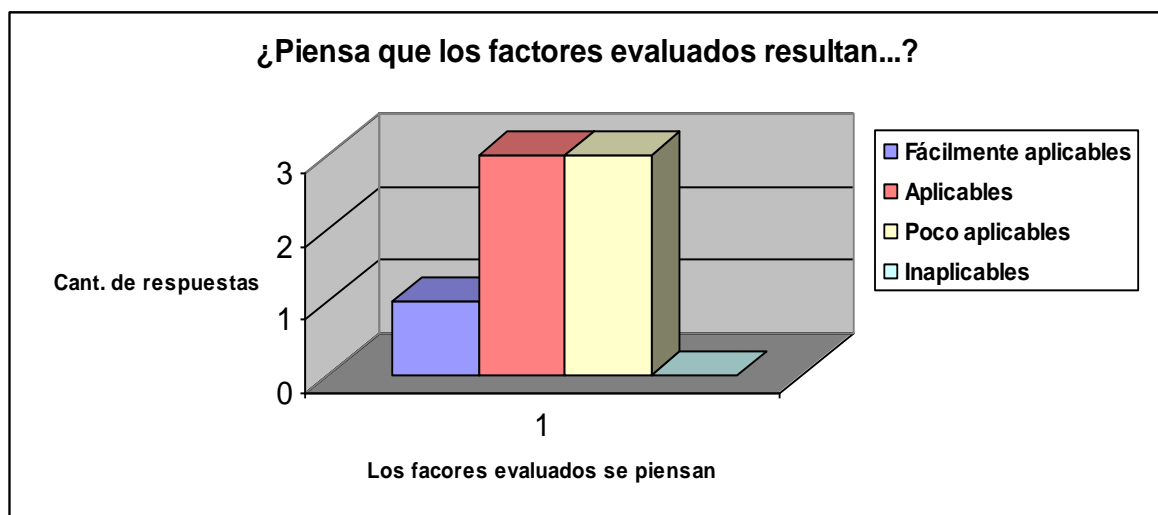
Es interesante que 6/7 empleados respondieran que permite mejorar la *comunicación entre jefes y empleados*. Este puede ser un motivo por el cual el grado de acuerdo con las calificaciones obtenidas sea relativamente alto. Como se ha dicho, el proceso de ED de esta compañía tiene cómo principal característica la participación del empleado en la fijación de criterios y ponderaciones relativa de los factores que se miden. En segundo lugar se considera que se logra *incentivar el mejoramiento en el desempeño de las tareas*, que respondieron 2/7 empleados. *Obtener información para la toma de decisiones* y *medir de forma sistémica, objetiva y permanente la actuación del personal* fue también respondido por 2/7 de los empleados. Finalmente la detección de *necesidades de capacitación* fue respuesta de 1/7 los empleados. Las percepciones de logro son variadas, todos con una similar adherencia. El *mejoramiento en la comunicación entre jefes y empleados* alcanzó los mayores resultados ya que, en parte, el proceso de ED que la empresa utiliza se caracteriza por el alto intercambio entre jefe-empleado para la fijación de los criterios y los pesos relativos para cada puesto.

Es notoria la diferencia de la percepción de logro de la *comunicación entre jefes y empleados* con respecto a las demás percepciones. Esta cuestión es valiosa, pero nos llama la atención el hecho que solo 2/7 respondieron que *mide de forma adecuada y objetiva la actuación del personal*. Puede resultar delicado que esta percepción se reduzca debido a que en términos de Cascio (1998), es la

base principal para que se crea en la ED y sea aceptada y utilizada por todos los usuarios. Una caída abrupta de esta percepción puede convertirse en la pérdida de confianza en la ED.

Un aspecto positivo es que 4/7 empleados respondieron que la ED logra incentivar el mejoramiento en el desempeño de las tareas. Es este uno de los objetivos de la ED y vemos que se percibe, por mayoría, que así se logra.

Con respecto a la última pregunta de nuestro multiple choice, en relación a la percepción de aplicabilidad se tiene sobre los factores evaluados, los resultados son los siguientes:



La muestra se reparte entre quienes consideran que los factores evaluados son aplicables y quienes consideran son poco aplicables. Solo un empleado respondió que considera son fácilmente aplicables. Como señalábamos antes no es una dificultad menor aplicar los factores evaluados en una empresa esquivando a prácticas rigurosas de rotación interna y promoción. La falta de expectativas en el desarrollo de carrera profesional dentro de la compañía puede traducirse en una actitud de descontento y un desplazamiento de esa carga a los procesos de la empresa como la ED utilizada.

Consideramos que el propósito de la ED está parcialmente alcanzado. Como se vio, la ED está mayormente orientada al logro de mejores resultados actuales que a la identificación de aspectos potenciales para el desarrollo de carrera del empleado. Las expectativas con la ED fueron coherentes en la medida que el incremento salarial ocupa la expectativa más destacada y el progreso en la carrera profesional es casi nulo. Con respecto a las percepciones de logro encontramos una brecha significativa con el propósito de la ED que, como vimos, estaba orientado a permitir se alcancen mejores resultados. La percepción de logro más subrayada fue que mejora la relación entre jefes-empleados. Las demás percepciones se encuentran en un *segundo plano*. El incentivo a realizar

mejores resultados fue casi nulo. Creo que las expectativas respecto a la evaluación recibida se remiten únicamente a alcanzar incrementos salariales. La falta de expectativas de desarrollo, y promoción pueden socavar el incentivo a realizar un mejor desempeño.

Por otro lado, poca gente respondió que la ED les permite alcanzar mejores resultados. Desde este punto de vista consideramos que el propósito está vagamente alcanzado. La ED funciona más como una herramienta de control que como una herramienta motivacional debido a que se destina en, gran medida (50%), al seguimiento de las responsabilidades principales. Por otro lado la perspectiva de desarrollo profesional de los empleados es baja y sus expectativas se remiten casi únicamente al incremento salarial.

Creemos que el proceso de ED de esta compañía incorpora un elemento original que permite ajustar las competencias a los requerimientos de cada puesto vía asignación de *pesos relativos*. Esto se debe a que los puestos en donde se aplica la ED son distantes entre sí. Las demandas y requerimientos de operarios o puestos de planta son radicalmente distintos de las demandas de los puestos *asistentes* que trabajan en las oficinas. La dinámica de pesos relativos permite flexibilizar la ED para todos estos puestos, logrando un grado de aceptabilidad admisible. Sin embargo resulta complejo lograr una adecuación total del proceso a las necesidades específicas de todos los puestos. El proceso de ED obliga la compleción de objetivos y *escalas de calificación por objetivos* para todos los niveles indiscriminadamente. Lo que sucede es que para los puestos *asistentes* esto resulta “engorroso e inaplicable” ya que su desempeño es de carácter “cualitativo”. De aquí obtuvimos un grado considerable de empleados que consideran los criterios de evaluación no están acordes a los puestos a evaluar.

### **3.3.1 La evaluación de desempeño en MyC\* en Argentina**

El nombre MyC es ficticio. Mantendremos el anonimato de esta empresa por razones de *confidencialidad*. Si bien el nombre no se revelará, describiremos a continuación las características de la empresa y el negocio de esta automotriz.

MyC es una empresa líder en transporte y servicio, con medio siglo en la producción local. Comercializa bajo diversas marcas todo tipo de vehículos: *utilitarios, buses, camiones, pick-ups, 4x4, coupés, monovolúmenes, vans y roadsters*. Exportan a más de 45 países entre Alemania, Brasil, Chile, Cuba, Colombia, Costa Rica, Perú, Guatemala, Venezuela, Egipto, Arabia Saudita, Abu Dhabi, Bahrain, Dubai, Omán, Kuwait, Líbano, Qatar, China y Vietnam. Produce también en versión de volante a la derecha, y se exporta a Australia, Sudáfrica y Nueva Zelanda.

## El propósito de la ED en MyC

La empresa aplica el proceso de ED (LEAD) desde el 2001. Antes del 2001 no contaban con un proceso formal para realizar la evaluación de desempeño. El proceso LEAD fue diseñado para niveles gerenciales, y la empresa debió adaptarlo para niveles *empleados*. Sin embargo, como veremos, esta adaptación es algo vaga, tratándose en realidad de un simple cambio de términos en los *títulos* de las aptitudes que la empresa valora. Incluso se suprimió el elemento 360° de la ED para niveles *asistente*. La empresa reconoce algunas dificultades derivadas de la adaptación del proceso y tiene pendiente dedicar tiempo a su compostura total.

El objetivo de la ED para MyC es medir efectivamente la performance del empleado para aplicar diversas medidas. Buscan que la ED sirva de soporte para la toma de decisiones en materia de promoción, mejoras salariales y capacitación. Aunque reconocen, al momento, algunas debilidades del proceso se encuentran en vías de construcción de un proceso que permita alcanzar los propósitos atrás descritos. El objetivo de nuestro trabajo será entonces, entender cuales son las percepciones y expectativas actuales de los empleados acerca del proceso de ED para comprender, en parte, hacia donde se deben orientar los cambios y afirmar los logros.

## El proceso de ED en MyC\*

MyC Argentina utiliza un sistema de ED corporativo llamado LEAD ( Leadership Evaluation And Development). Lo han empezado a aplicar desde el 2001. **El sistema está originalmente diseñado para niveles gerenciales-senior, aunque la empresa lo ha adaptado localmente a “empleados”**. El proceso para ambos es muy similar. Sin embargo nuestro trabajo está enfocado en la evaluación de desempeño de los niveles *asistente*, por lo cual nos interesaremos en la versión “adaptada” de LEAD que la empresa utiliza para evaluar a sus empleados.

La ED que utilizan tiene 2 instancias: **la evaluación de cumplimiento de objetivos y la evaluación de competencias de liderazgo.**

Con respecto a la fijación de los objetivos, la empresa no tiene corporativamente un lineamiento. Manejan 6 objetivos en total (5 objetivos de negocio y 1 de desarrollo personal) para niveles gerenciales y 5 objetivos en total para el empleado (4 objetivos de negocio y 1 de

desarrollo personal). El proceso de fijación de los objetivos es top-down y bottom-up. Parte de las estrategias de negocio globales y de acuerdo a las necesidades respectivas de cada área. El proceso de fijación no está formalizado, y actualmente hay funciones donde no se hace. No es un proceso de fijación homogéneo e imparcial, la participación del empleado en la fijación depende de la posibilidad que el gerente del área le otorgue en cada caso.

El modelo LEAD, sin embargo, propone que el empleado y el supervisor realicen una reunión al comienzo de cada año donde definirán en conjunto los objetivos para el próximo año, armonizando las metas de la empresa con las de las áreas de actividad e intereses del empleado. Tales objetivos deben ser concretos y medibles y serán monitoreados informalmente a lo largo del año.

La **evaluación de objetivos** no se realiza mediante un modelo que aplique criterios establecidos para asignar una determinada calificación. LEAD no define criterios para la asignación de las distintas calificaciones (*escalas de calificación de conducta*) Tampoco se realizan reuniones entre empleado-supervisor para conciliar los criterios y los que entienden ambas partes por un *objetivo alcanzado, por encima o muy por encima*. La calificación la otorga el supervisor según su propio criterio. No hay control formal de esta evaluación. Tampoco hay una ponderación del peso relativo de los objetivos entre sí, ni de su relevancia en la calificación final.

Lo cierto es que el empleado debe fijar los objetivos de su puesto y su superior debe aprobarlos. Luego el seguimiento y evaluación de los objetivos queda a criterio puro y exclusivo del superior. En otras palabras, el proceso LEAD no interviene formalmente en el seguimiento de los objetivos para los niveles asistentes. Solo nos habla de cómo deben *fijarse* los objetivos y no otorga criterios claros y pautas para su seguimiento y evaluación.

Con respecto a la evaluación de las **competencias de liderazgo**, la empresa posee un modelo formal para llevarlo a cabo. Como veremos a continuación los criterios de competencias de liderazgo de este modelo son:

Para niveles gerenciales (LEAD)

- Piensa y actúa *estratégicamente* y es capaz de *orientar cambios*
- Inicia e impulsa *cambios*
- *Exige* y hace posible un trabajo excelente
- Emplea conocimientos e *informaciones* de forma profesional
- Crea valor y actúa conforme al espíritu de la empresa



Para niveles empleado (LEAD adaptado localmente):

- Piensa y actúa *profesionalmente*
- Inicia e impulsa *mejoras*
- *Realiza* un trabajo excelente
- Emplea conocimientos y *experiencia* de forma profesional
- Crea valor y actúa conforme al espíritu de la empresa

Como podemos advertir, las competencias de liderazgo para niveles gerenciales-senior y empleados son prácticamente las mismas. Ahora veamos qué comportamientos caracterizan a cada una de estas competencias. Estas se encuentran definidas por el sistema LEAD, diseñado para *niveles gerenciales-senior*. MyC\* no ha adaptado las características respectivas de cada competencia para nivel del empleado. Ahora veamos el que utilizan *gerencialmente*.

<b>Piensa y actúa estratégicamente y es capaz de orientar a otros</b>	<b>Inicia e impulsa cambios</b>	<b>Exige y hace posible un trabajo excelente</b>	<b>Emplea conocimientos e informaciones de forma profesional</b>	<b>Crea valor y actúa conforme al espíritu de la empresa</b>
Crea y transmite una visión y una misión convincentes y orientadas hacia el cliente.	Pone en marcha procesos reales y positivos de cambio.	Crea una atmósfera de entusiasmo, orgullo e inspiración.	Aprovecha conocimientos y experiencias y los transmite de forma abierta con el fin de permitir la consecución de un elevado nivel de desempeño y avanzar frente a la competencia.	Es sensible y reacciona a las necesidades expresas y no expresas de los clientes, así como a las posibilidades del mercado global.
Prevé futuros desarrollos, elabora estrategias correspondientes y nunca pierde de vista lo que es factible	Comprende la diversidad como oportunidad.	Reconoce y promueve las capacidades de los empleados, fija unos niveles de actuación elevados, transmite un feedback fundado, actúa como coach y presta su apoyo al desarrollo de los empleados.	Promueve los procesos de comunicación, el trabajo en equipo y se encarga de que puedan encontrarse decisiones dentro de un plazo razonable.	Manifiesta valentía y fuerza emocional, voluntad para adoptar decisiones difíciles y asumir riesgos profesionales/personales con el fin de conseguir resultados.
Tiene visión de conjunto y reconoce las interrelaciones relevantes.	Hace que los empleados se conviertan en representantes activos de iniciativas de cambio y premia el comportamiento correspondiente.	Crea equipos cooperativos y orientados a resultados y les confiere las correspondientes tareas, competencias y responsabilidades.	Se muestra abierto a ideas creativas, diferencias de opinión y feedback con respecto a las ideas, realizaciones y comportamientos propios.	Adapta su actuación a los impulsores de valor de la actividad y asume responsabilidad sobre resultados.
A la hora de adoptar una	Practica una “destrucción	Reconoce y aprovecha el	Elimina barreras organizativas y	

decisión tiene en cuenta los intereses de todos los afectados.	creativa” de procedimientos, directrices, procesos de productos, y tecnologías de productos superfluos y anticuados, fomentando ideas nuevas e innovadoras.	potencial de los empleados y la diversidad de sus personalidades.	desarrolla relaciones productivas a través de campos de actividades, funciones, regiones y niveles.	
Toma en consideración las consecuencias globales a la hora de adoptar decisiones. Desarrolla activamente su propia forma de pensamiento global.	No introduce cambios por el simple hecho de cambiar, sino que adecua los cambios a las necesidades de la empresa.	Manifiesta un comportamiento comunicativo efectivo, intercultural y social.		
Aprovecha planteamientos y métodos innovadores.				

El manual describe que estos criterios se aplican *mutatis mutandis* (con los cambios necesarios y sustituciones de términos respectivos) a los profesionales que no son ejecutivos. Esto no lo ha hecho MyC\* Argentina para nivel “empleados”. No han sido adaptadas las características de cada competencia a nivel empleado, sino solo una leve adecuación de los términos del “título” de cada competencia. Vale decir que la empresa utiliza el sistema LEAD desde el 2001 y manifiestan ya la necesidad de consolidar la adaptación definitiva para nivel *asistente*.

Como podemos advertir las características o criterios de competencias se definen genéricamente sin escalas de calificación por conducta. No se establece ningún criterio para realizar la evaluación. No se define qué se entiende por un comportamiento calificado con 1 o con 5.

Para los niveles *gerenciales* se hace una evaluación 360° internamente. Utilizan desde este año 8 evaluadores, entre ellos varios subordinados. Quien elige los evaluadores es el superior del evaluado y debe asignar al menos 3 subordinados. El superior es un evaluador adicional a los 8 evaluadores. Estos pueden ser pares, subordinados con reporte directo a él, empleados de otras funciones, clientes internos, etc. Luego hay una validación de desempeño que la realizan el directivo, gerentes-senior y/o presidente en una reunión correspondiente, donde se discute la evaluación del gerente de acuerdo a los 5 competencias de liderazgo. Así se revisa la consistencia de la evaluación 360° realizada. La ED para niveles gerenciales culmina con una estimación de potencial para aquellos que fueron calificados con “Muy por encima” o “Por encima” y se realiza una conferencia anual (EDC: Executive Development Conference) para el desarrollo y planificación de la

gestión. Aquí se confirman cuestiones de potencial de gerentes, se proponen planes de desarrollo, de sucesión y promoción.

No nos detendremos más aquí, debido a que nuestro enfoque radica en la ED para niveles *empleados*.

Para los **niveles *empleados* no hay una etapa 360°**. El empleado tiene solamente la evaluación que realiza el supervisor en función de las 5 competencias adaptadas al empleado. La calificación se realiza de 1 (criterio de liderazgo no desarrollado) a 5 (criterio de liderazgo muy desarrollado) de manera lineal. La realiza el supervisor de acuerdo a su criterio junto a un breve comentario del perfil de liderazgo.

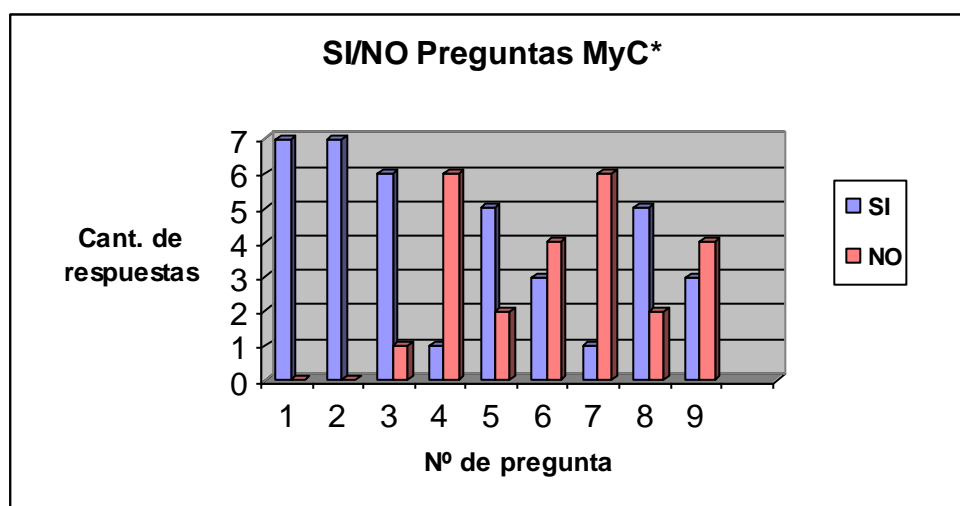
Se realiza como medida de control una *validación de desempeño*, en donde el directivo inmediatamente superior al supervisor que realizó la evaluación estudia el desarrollo de las 5 competencias de liderazgo del empleado volcando su perspectiva en un perfil. Este perfil se unirá al derivado de la evaluación realizada por el supervisor. Es un requisito, para aplicar este método, que los participantes hayan contado con conocimientos personales suficientes y posibilidad de observación al evaluado durante el año precedente. El proceso culmina con el feedback al empleado, que se realiza antes que se haga efectivo el pago de la remuneración variable.

El impacto de la ED en la remuneración variable no está cuantificado, ni tampoco para la promoción y/o ascensos. Si bien puede impactar en un ascenso o un incremento salarial, no hay un plan armado para realizarlo: por ejemplo si el empleado es calificado consecutivamente con 5 o con 4. De hecho no está definido qué es un 5 en la calificación y qué es un 4, qué comportamientos caracterizan cada calificación. Esto queda sujeto al criterio del evaluador.

Podemos inferir, en principio, un problema en tanto sea un solo individuo quien haga la validación, debido a que su calificación tenderá a no ser contraria a la realizada para no provocar tensiones o desacredito a la decisión tomada por el supervisor. Debería pasar, tanto la instancia de evaluación como la de validación, por más responsables de modo de socavar posibles subjetividades, erradicar errores por *sesgos personales* o *rigidez*. Como explicábamos en el marco teórico, al haber un vínculo *personal-emotivo* entre el evaluador y el evaluado, el primero tiende a agrandar o disminuir los logros del evaluado. Puede que el supervisor del evaluado tienda a agrandar los logros en la medida que se sienta responsable por ellos. Puede, incluso, ocurrir lo contrario, que el evaluador reduzca el logro conseguido por el evaluado, para aumentar su prestigio como evaluador, en tanto hace que se aumenten los estándares de evaluación. Por este motivo, debido a que no hay otros evaluadores intervinientes, como en el 360°, es menester que los criterios sean lo más claros posibles para cada calificación, reduciendo así la libre interpretación que pueda darle el evaluador.

### 3.3.2 La percepciones de la ED en MyC\*

Veamos los resultados que obtuvimos en las preguntas SI/NO, en la primera parte del cuestionario al empleado. Se utilizará la dinámica del análisis anterior.



#### Preguntas por Nº (Gráfico Referencia)

- 1 ¿Sabe Ud lo que la ED es?
- 2 ¿Considera que la ED es un proceso positivo para Ud como trabajador?
- 3 ¿La ED le permite saber que piensa su jefe de su labor como empleado?
- 4 ¿Considera que el proceso de ED le permite a Ud como trabajador lograr mejores resultados?
- 5 ¿Considera que la ED se ve afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como asuntos personales, prejuicios, favoritismos, etc?
- 6 ¿Considera que los aspectos que se miden en la ED están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?
- 7 ¿Considera que la ED mide efectivamente su idoneidad como trabajador?
- 8 ¿Le motiva que se analice su trabajo como empleado?
- 9 ¿Considera que la ED se realiza justamente?

La tendencia de las 3 primeras preguntas fue en todos los casos la misma. El empleado no sólo piensa conocer lo que la ED es, sino que lo considera un proceso positivo para sí como trabajador. En casi todos los casos considera que permite que él sepa que piensa su jefe de su labor como empleado. Esta pregunta responde también a otras cuestiones como la relación del empleado con su jefe, cuán abierto parece ser este y qué estilo de supervisión se entabla. No cabe duda, sin embargo, que la ED cubre este propósito básico: que el empleado sepa qué piensa su jefe de su labor como empleado.

La pregunta 4, referida a si la ED le permite al empleado alcanzar mejores resultados, tuvo una baja adhesión: 6/7 empleados respondieron que esta no influye en un mejor desempeño, y solo 1/7 respondió que sí. Es delicado este asunto, debido a que uno de los propósitos centrales de la ED es permitir que el empleado alcance mejores resultados. Sin embargo en la medida que se cumplan otros objetivos, que en breve estudiaremos, se generarán las condiciones parciales para que el empleado realice un mejor desempeño. Quiero decir, en la medida que la ED permita, por ejemplo, mejorar la comunicación entre jefes y empleados, posibilitará un mejor desempeño. Por lo pronto, sí podemos

afirmar que las percepciones del empleado sobre el impacto directo que la ED tiene en “mejores resultados” es casi nulo. De todos modos nos falta entrar en otras cuestiones, como las percepciones de logro de la ED, las expectativas que genera, los grados de acuerdo, y los comentarios generales, para realizar con mayor prudencia el estudio.

La pregunta 5 es también bastante delicada. Como se dijo, las subjetividades del evaluador son una de las dificultades más comunes en la implementación de las ED. Pueden realizarse controles de desempeño, capacitación de evaluadores, y realizar procesos de múltiples instancias para atenuar estas posibles distorsiones. Los criterios de evaluación también deben ser precisos, objetivos y mensurables para reducir cualquier manipulación de la evaluación.

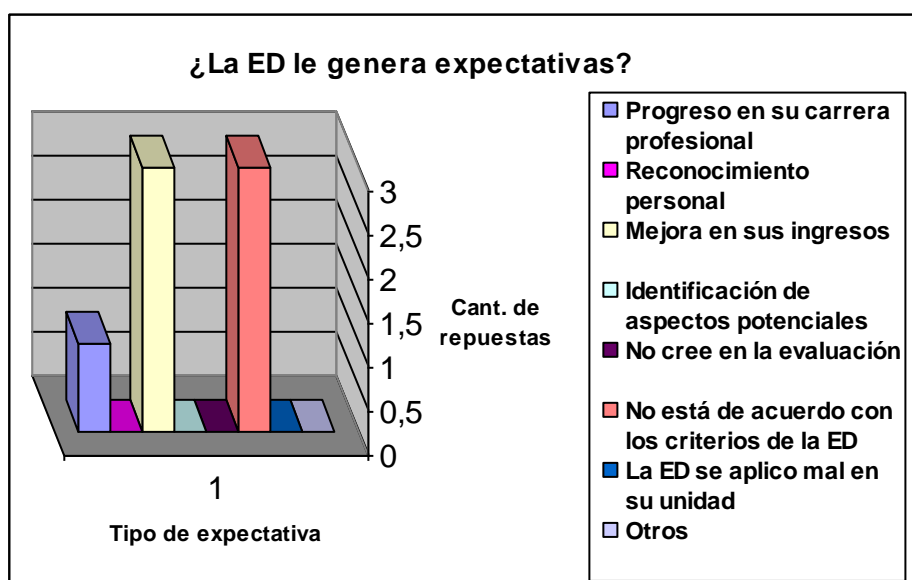
Las 5/7 partes respondieron que la ED se ve afectada por subjetividades del evaluador y las 2/7 que no. Debemos indagar si esta afectación de la ED por subjetividades del evaluador se debe a que los criterios de evaluación son demasiado generales y lo permiten; si se debe a la falta de control de la evaluación o que los evaluadores no están lo suficientemente capacitados. En principio anticipábamos en la descripción del proceso de ED de esta compañía que los criterios eran demasiado generales, que la adaptación del sistema LEAD para niveles empleados era muy vaga y esquiva al su componente más fuerte: el 360°, que solo se aplica para niveles gerenciales.

Más de la mitad (4/7) respondieron que los criterios utilizados no se ajustan a las funciones que el empleado tiene en su puesto, y 3/7 empleados respondieron que sí. Consideramos que estos resultados tienen que ver con la problemática expuesta en el punto anterior. Los criterios son algo ambiguos y dan lugar a la “calificación personal”. Los comentarios realizados por el empleado también fueron dirigidos en esta línea.

Casi todos los empleados respondieron en consecuencia que la ED no mide efectivamente su idoneidad como trabajador. Solo 1/7 empleado respondió que sí. Este resultado es bajísimo, y podemos inferir que el ED es poco fiable, y por ello poco efectivo. Las 5/7 partes respondieron que les motiva se analice su trabajo. Esto nos da una idea que el empleado en realidad cree en la necesidad de aplicar una ED, aunque parece no estar muy de acuerdo con su diseño y en cómo se la lleva a cabo. Con respecto a las 2/7 partes que respondieron que no les motiva se analice su trabajo, estos parecen ser los más disconformes con la ED utilizada. Ambos respondieron que consideran que la ED se realiza injustamente y está afectada por subjetividades del evaluador. Tal disconformidad sostenida puede acabar en que al empleado no le motive que se analice su trabajo debido a que el análisis considera se realiza inadecuada e injustamente.

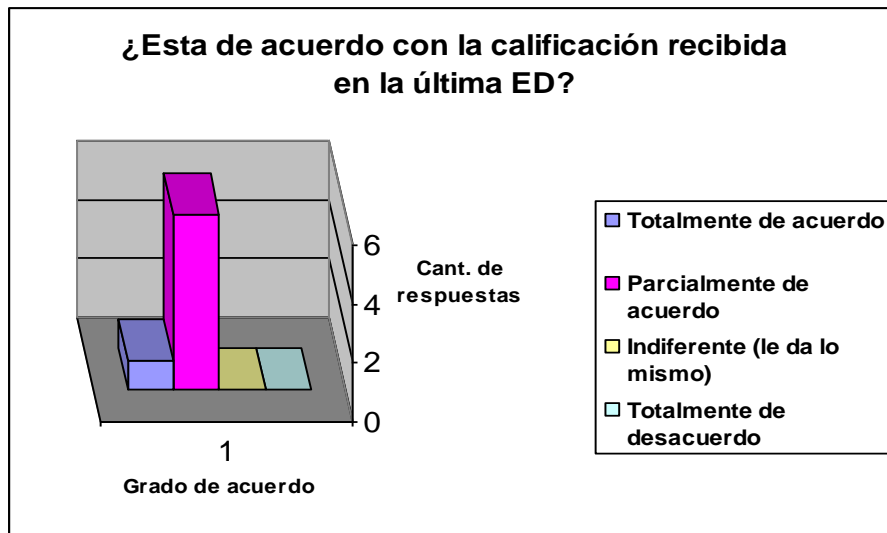
Finalmente la pregunta 9 mostró resultados poco alentadores. La mayoría (4/7) respondió consideran que la ED se realiza injustamente, frente a las 3/7 que creen que sí. Se podría anticipar este resultado en función del alto índice: de empleados que consideran que la ED se ve afectada por subjetividades del evaluador, de empleados que consideran que los criterios de evaluación no están acordes a las funciones de su puesto, de quienes consideran no les permite alcanzar mejores resultados y de quienes consideran mide mal su idoneidad como trabajador. Ahora bien, es esencial ver cuáles son las expectativas que la ED les genera y las percepciones de logro que la ED tiene.

Veamos las expectativas que la ED genera al empleado:



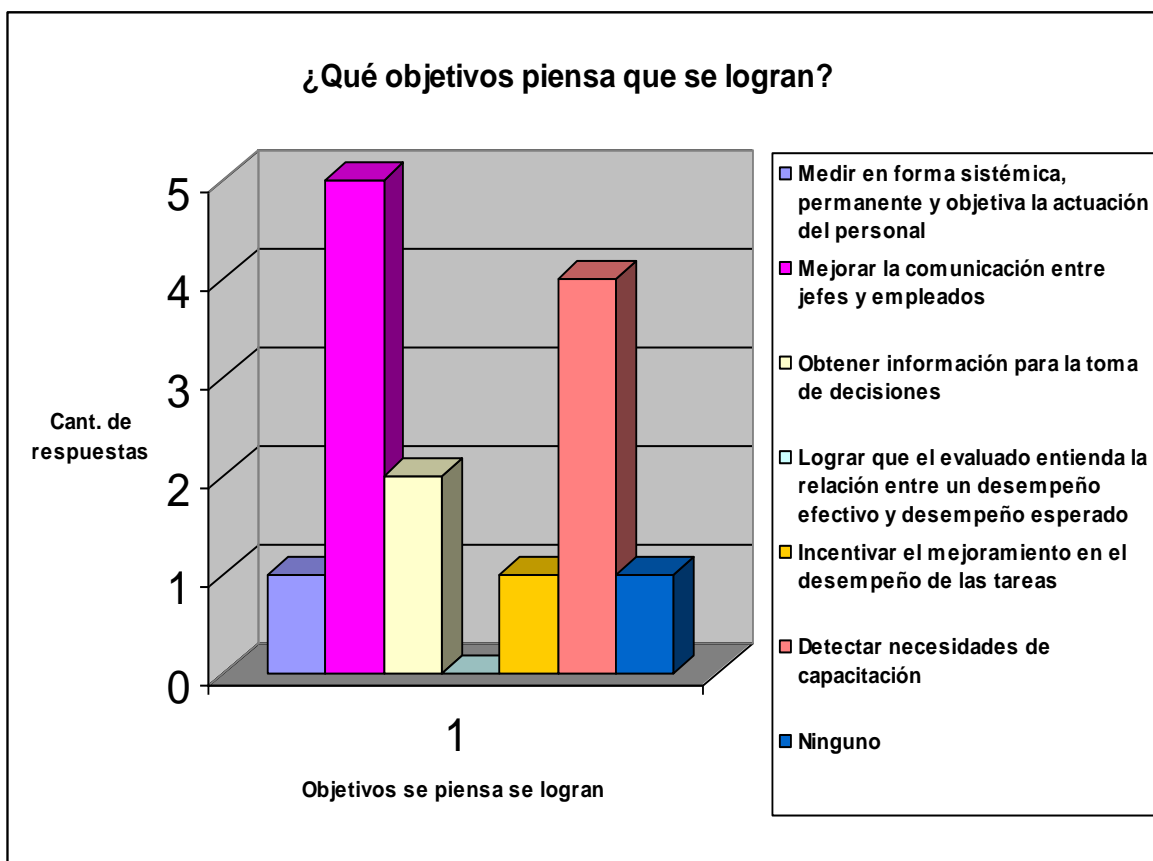
Podemos observar que la expectativa que la ED le genera al empleado están: 3/7 referidos a la mejora en sus ingresos. Por otro lado hubo 3/7 empleados que respondieron que no les genera expectativas debido a que no están de acuerdo con los criterios utilizados. Solo 1/7 empleado considera que le genera expectativas de progreso en su carrera profesional. En función de estos resultados podemos advertir ahora que la ambigüedad y generalidad de los criterios es uno de los problemas centrales de la ED que esta empresa utiliza. Los comentarios realizados enfatizan esta cuestión y mencionan que los gerentes tienen su “mimados” y la evaluación solo depende de este superior. Esta dificultad debe erradicarse ya que, en la medida que la ED pierda credibilidad y sea poco fiable, se irá minando el sentido mismo de su aplicación: obtener información adecuada para la toma de cursos de acción que sean necesarios.

Veamos ahora el grado de acuerdo con la última evaluación recibida:



Las 6/7 partes respondieron que están parcialmente de acuerdo. Solo 1/7 respondió que está totalmente de acuerdo. En función del grado de satisfacción general con el proceso de ED introducido en la primera parte de nuestro estudio, los resultados no fueron malos. No hubo desacuerdos radicales ni indiferentes. Si bien esta pregunta está referida únicamente a la última evaluación, nos da una respuesta anclada en una evaluación empírica y concreta. De acuerdo a esto, y lo expuesto en la primera parte, parecería que la evaluación si bien no es efectiva y justa, no “castiga” de sobre más. Quiero decir que aunque se crea en general que la ED está afectada por subjetividades, no permite alcanzar mejores resultados y los criterios son ambiguos, las calificaciones tienden a no desmerecer el desempeño del empleado.

Veamos ahora las percepciones de logro que se tiene de la ED:

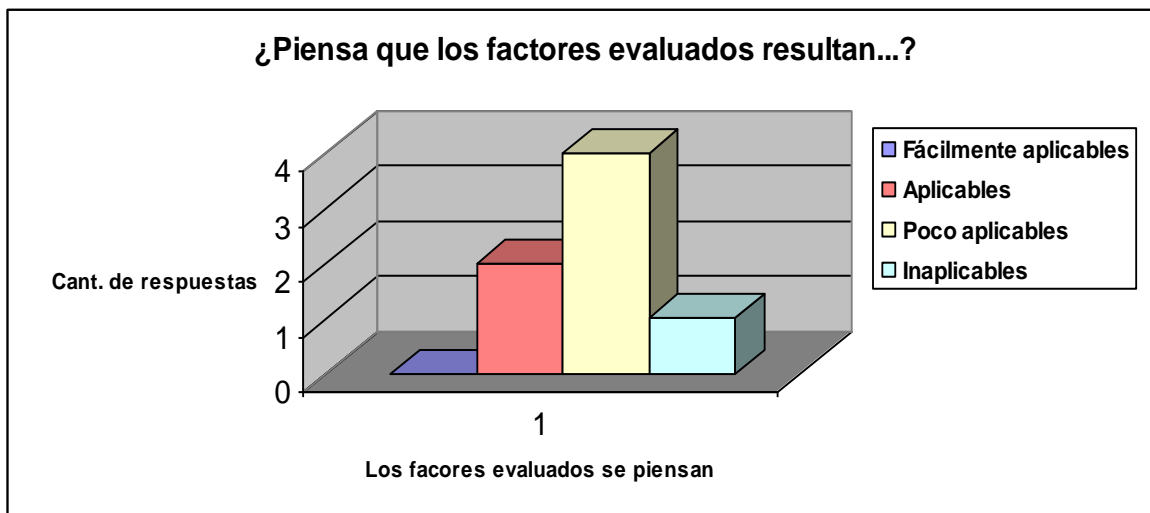


Casi la totalidad de los empleados consideran que uno de los objetivos logrados es *mejorar la comunicación entre jefes y empleados*. En segundo lugar, con 4/7 respuestas, está la *detección de necesidades de capacitación*. La *obtención de información para la toma de decisiones* fue elegida por 2/7 empleados. Solo 1/7 empleado respondió que esta mide en forma sistémica, objetiva y permanente la actuación del personal. Dicha persona ha respondido anteriormente que considera que el sistema es justo y mide efectivamente su idoneidad como trabajador. Hubo 1/7 empleado que respondió que la ED no logra ninguno de dichos objetivos.

Resulta crítica la poca cantidad de respuestas que recibió *medir de forma sistémica, permanente y objetiva la actuación del personal*. Estos conforman, como se dijo, los requisitos generales para que exista lo que llamamos una *Procedural Justice* y se lleve a cabo un proceso realmente efectivo. La percepción de logro de *mejorar la comunicación entre jefes y empleados* puede deberse, en parte, a una necesidad manifiesta que se satisface con esta herramienta. Claro está, que por sí solo, esto no es un propósito del todo relevante. Es primordial que *mida objetiva y sistemáticamente el desempeño del empleado para incentivar el mejoramiento de las tareas y obtener la información* para tomar las medidas que sean necesarias. Es bueno que se de en un marco de buena comunicación con feedback adecuado, pero no es este el objetivo central de la ED para esta compañía.



Veamos los resultados que obtuvimos en la última pregunta de nuestro multiple choice, acerca del grado de aplicabilidad se considera tienen los factores evaluados:



Podemos observar que la percepción de aplicabilidad de los factores evaluados es baja. Nadie los considera fácilmente aplicables. La mayoría (4/7) respondió que los considera poco aplicables. Las 2/7 partes respondieron que los considera aplicables y 1/7 que los cree inaplicables.

En líneas generales estos resultados no son alentadores y pueden traducirse en la pérdida de credibilidad en el proceso mismo. Como vimos en nuestro estudio sobre las expectativas que genera la ED al empleado, nadie consideró la identificación de aspectos potenciales. Esta cuestión es consistente con que el empleado considera poco aplicables los factores que se evalúan. El empleado considera que la ED no es capaz de identificar los aspectos potenciales y los factores evaluados son vagamente aplicables.

Como anticipábamos en la descripción del proceso de ED que utiliza esta compañía, advertíamos el carácter general del modelo de aptitudes y competencias utilizado. No es un dato menor que casi la mitad de los empleados de la muestra no estén de acuerdo con los criterios de la evaluación, y que más de la mitad crea que estos no están acordes a las funciones que el empleado tiene en su puesto. Al mismo tiempo 5/7 empleado creen que la ED se ve afectada por elementos subjetivos del evaluador. Ambos aspectos son mutuamente implacables, ya que en la medida que no haya criterios precisos de evaluación acordes a las funciones del puesto a evaluar, el evaluador tiene más posibilidad de manipular la ED según su perspectiva personal. Al no aplicarse la ED 360° para nivel del empleado y no haber, a cambio, instancias estrictas del control de la ED, el evaluador cobra un protagonismo determinante que puede resultar nefasto. Tampoco se realizan jornadas de capacitación a evaluadores para homogeneizar criterios y pautas comunes de evaluación. Todo queda

sujeto a la propia interpretación que el supervisor haga de los criterios, ya de por sí, bastante generales.

El resultado fue que más de la mitad de los empleados considera que el proceso de ED se lleve a cabo injustamente y se vea afectado por elementos subjetivos del evaluador. La mayoría de los empleados, como vimos, considera que la ED no mide efectivamente su idoneidad como trabajador. La falta de credibilidad en la ED según Cascio (1998, 324) minará la efectividad de la evaluación, y el alcance de los propósitos por los cuales se implementa. La disconformidad con la ED debe atenuarse.

Mencionábamos atrás que la empresa reconoce algunas dificultades derivadas del proceso de ED para el empleado. Es un proceso relativamente joven y se encuentran en vías de su compostura. Por un lado resulta positivo el hecho que la empresa es conciente de que el grado de aceptación del LEAD al empleado no es lo suficientemente alto. Los propósitos planteados se cumplen parcialmente. Solo una minoría consideró que la ED mide objetiva y permanentemente la actuación del personal y solo unos pocos que incentiva el logro de mejores resultados. Parece que sirve en mayor medida para la detección de necesidades de capacitación y mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

En función del propósito con la ED, los resultados fueron desalentadores. Hay un grado de disconformidad muy grande. Se considera que los criterios son inadecuados, y que las evaluaciones dependen únicamente de la relación que se tenga con el superior. Destacábamos en la descripción del proceso de ED, que LEAD fue originalmente diseñado para niveles gerenciales. Al adaptarlo al empleado se suprimió el 360°. No cuenta con escalas de *calificación por conducta y por objetivos, múltiples evaluadores*, e instancias de *control y verificación* de la evaluación debido a que fue pensado para un 360° y no para un *método simple* de evaluación. Por ello, las percepciones no fueron alentadoras, las percepciones de logro de la ED no se alinearon a los propósitos de la ED y la sensación de justicia fue insuficiente. La empresa reconoce que el proceso se encuentra en vías de construcción y reparación.

## Capítulo 4

### 4. Análisis y comparación entre los casos

Hemos descrito el proceso de ED de tres empresas en Argentina y evaluado el impacto de la ED en el empleado. Hemos medido las percepciones, las expectativas, y la sensación de justicia del empleado al respecto.

En nuestro marco teórico desarrollamos los errores más usuales que pueden encontrarse en los procesos de ED. De acuerdo a nuestra evaluación, observamos que dos de ellos estuvieron nítidamente presentes en las tres empresas estudiadas.

El primero de ellos es *estándares poco claros*. Habíamos definido este problema en tanto que los parámetros de evaluación utilizados para comparar el desempeño del empleado resultan ambiguos, demasiado generales y/o no están acordes a las funciones del puesto a evaluar. Esta dificultad surge de la necesidad de la empresa de aplicar una ED homogénea a lo largo de toda la organización. Si bien los criterios pueden tener distintos enfoques según el *nivel* a evaluar, esto es difícilmente adaptable para las distintas *áreas* de la empresa. Se debe garantizar que el proceso se realiza equitativamente, y que exista una *unidad de criterio* entre la categoría a evaluar. Los empleados *asistentes* de todas las áreas deben sentirse igualmente evaluados.

Las empresas suelen diseñar o *adaptar* los procesos de ED en función de la *unidad de negocio* más fuerte de la empresa. Por ejemplo Ernst & Young utiliza una ED para equipos interdisciplinarios para los trabajos típicos del área de Auditoría y en Flint Ink, en cambio, la ED se orienta más a evaluar al desempeño típico de planta. Al extenderse/adaptarse el proceso a otras áreas, el resultado es que muchos empleados se encuentran disconformes con los criterios de evaluación utilizados ya que no están acordes a los puestos a evaluar. Esto, a su vez, implica otro problema: la *subjetividad del evaluador* o *sesgos personales*, ya que la ausencia de criterios claros se suple por *criterios personales* del evaluador.

En Ernst & Young el error *estándares poco claros* no se presentó como un problema. Cabe señalar que la muestra fue tomada del canal de *Auditoría*, en donde el proceso funciona mejor. Allí se trabaja mediante *equipos interdisciplinarios* y esto permite que el empleado elija, dentro de su equipo, a su grupo evaluador. Esta cuestión reduce la conflictividad en el uso de criterios. El alto grado de contacto con el grupo de trabajo permite que los criterios sean “flexibles” y se adecuen a la evaluación requerida. Además, el evaluado tenderá a elegir los evaluadores que considere más

benévolos y o más afines a él. Por ello el grado de satisfacción con el proceso de ED no alcanzó resultados negativos, e incluso se mantuvo en niveles relativamente altos.

Sin embargo debemos señalar que esta dinámica de evaluación puede acarrear el problema inverso: que las evaluaciones tiendan a agrandar los logros del evaluado y los procesos se vean afectadas por cuestiones de *amistad* con los compañeros de trabajo. El hecho que las evaluaciones sean demasiado benévolas, si bien en principio permite alcanzar un sano grado de satisfacción en el empleado, puede reducir, por otro lado, el incentivo a realizar un mejor desempeño.

En Flint Ink observamos que el grado de satisfacción con los criterios utilizados no fue el mejor. Como señalábamos líneas arriba, es determinante en donde se haya tomado la muestra. Esta empresa posee una planta operaria que compone el grueso de su personal y tiene gran significación para el desarrollo de su negocio. La ED fue diseñada principalmente para los niveles *operarios*, aunque se aplica a otros niveles y áreas mediante la *utilización de pesos relativos*.

El proceso de Flint Ink consta de dos modelos: *responsabilidades principales (RP)* y *aptitudes básicas*. El primero requiere la fijación de criterios por responsabilidad. Se deben fijar criterios específicos que distingan *objetivos (RP) sobresalientes, notables, aceptables e insatisfactorios* (escalas de calificación por objetivo). Tal requerimiento implica, naturalmente, la utilización de criterios medianamente objetivos y mensurales. Esta cuestión está destinada principalmente para evaluar desempeños de *orden cuantitativo*. Lo que sucede es que tanto el *asistente* como el *operario de planta* deben fijar dichos criterios. La dificultad radica en que esta práctica es dificultosa para niveles *asistentes* y puestos que ejercen desempeños de orden más *cualitativo*. La disconformidad observada, puede deberse a que el *asistente* se ve obligado a fijar escalas de calificación por objetivo que, por las características del puesto, puede resultar engorroso. Por ejemplo, resulta tedioso para una secretaria definir a priori qué objetivos debe cumplir, y las escalas de calificación del objetivo. En relación a este problema observamos cierta disconformidad con *los criterios de evaluación utilizados*.

Por otro lado, el proceso de ED de Flint Ink involucra un *modelo de aptitudes* que utiliza una dinámica original de *pesos relativos* para las competencias valoradas. Estos se asignan según los requerimientos respectivos del *área y nivel* a evaluar. Esta práctica es efectiva para ajustar las evaluaciones a los requerimientos del puesto.

El modelo de responsabilidades principales y aptitudes básicas poseen, cada uno, el 50% de ponderación en la calificación final. Creemos que el modelo RP debería tener menor relevancia en la calificación total para niveles *asistente*, o *flexibilizarse* para puestos en que resulte difícil aplicarlo.

La percepción de justicia fue buena, aunque advertimos cierta disconformidad con los criterios para las RP.

En MyC\* el problema de *estándares poco claros* se presentó de forma marcada. El proceso de ED que aplica esta empresa es implementado desde hace unos pocos años. Como vimos, el proceso fue diseñado para niveles gerenciales y la empresa lo ha adaptado localmente para niveles *asistente*. Los criterios que esta empresa utiliza no sirven para responder a las necesidades de la evaluación debido a que son de carácter muy general. No dan soporte para calificar al empleado.

Al aplicarse un método simple de *puntuación* es imprescindible, como vimos, contar con criterios claros, *escalas de calificación de conducta* que distingan un desempeño *aceptable* de uno *no aceptable*, evaluadores idóneos y, si es necesario, con *listas de verificación* de la evaluación. Este método de puntuación fue pensado para realizarse *360°*. Un grado considerable de empleados consideran que la ED no se lleva a cabo justamente, se ve afectado por subjetividades del evaluador y no incentiva el logro de mejores resultados. Al tratarse de un sistema simple de puntuación, es aconsejable aplicar medidas de control, verificación y/o múltiples evaluadores.

El segundo error que observamos se produce en la ED es de *subjetividad del evaluador* y *sesgos personales*. Este problema puede originarse en un problema primitivo: que los criterios de evaluación sean inadecuados. Como señalábamos líneas atrás, en la medida que los criterios no den un soporte para la decisión y funcionen como tales, su *ausencia* será suplida por criterios de otra índole: como el *criterio personal* del evaluador y *criterios afectivos*. Es menester, que los criterios no funcionen como meros *sugereentes*, sino que sirvan como medidas decisorias para el otorgamiento de las calificaciones.

En Flint Ink, advertimos cierto grado de descontento con los criterios de evaluación utilizados, aunque no vimos impacto relevante en materia de percepción de injusticia o *sesgos personales*. Utilizar dinámicas donde el jefe y el empleado deban conciliar los criterios a utilizar para la evaluación permite incrementar, por un lado, el involucramiento del empleado, seguir en buena medida su percepciones y expectativas y, por el otro, generar mayor previsibilidad sobre las calificaciones luego obtenidas, reduciendo la brecha entre la evaluación esperada y la real.

En términos generales, las percepciones de los empleados fueron diversas. Nos llamó la atención la cantidad de empleados que consideran que la ED no influye en el logro de mejores resultados. Este propósito es, sin embargo, uno de los más importantes para las empresas. Otro aspecto que nos llamó la atención es la cantidad de empleados que consideran, sobre los demás

logros, que la ED logra mejorar la comunicación entre jefes y empleados. No cabe duda que este es un aspecto importante de la ED, pero no es, por sí solo, un propósito relevante de la evaluación.

Aunque la percepción de injusticia no obtuvo resultados delicados, no cabe duda que los errores mencionados tienen un impacto directo en la *confiabilidad* del proceso y por ende en su *aceptabilidad* por el usuario. Todos estos problemas deben considerarse, haciendo un seguimiento periódico de las percepciones y expectativas de los empleados. De lo contrario la persistencia de los errores mencionados puede, en mediano o largo plazo, recaer directamente en la percepción general de justicia. Advertirlos prematuramente será el primer paso para generar un proceso de ED justo y equitativo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Conclusiones

Hemos estudiado los procesos de evaluación de desempeño, las percepciones del empleado con la ED y analizado las implicancias entre ambas cuestiones. A continuación planteamos algunas consideraciones que son claramente destacables en nuestro estudio.

En primer lugar, debemos señalar que los empleados, muchas veces, tienen expectativas diferentes a los objetivos de las empresas. Esta disyuntiva fue notable en el caso de MyC\*, en donde las percepciones de logro de la ED en relación al propósito que ésta se planteaba mostró una nítida diferencia. Al igual que en Flint Ink, la ED parece contribuir más al mejoramiento de la comunicación entre jefes y empleados que a incentivar el mejor desempeño. En todos los casos nos llamó la atención el grado relativamente alto de empleados que consideran que la ED no les permite alcanzar mejores resultados.

Las expectativas del empleado que más se destacaron en relación a la ED fueron el progreso en la carrera profesional y los incrementos salariales. Para la empresa, en cambio, las expectativas se orientaron a la identificación de aspectos potenciales del empleado, y al logro de mejores resultados. Todos los empleados coincidieron que consideran la ED como un proceso positivo para la organización y casi todos respondieron que les motiva que se analice su trabajo. Desde este punto de vista el empleado espera que su trabajo sea reconocido de modo que su “buen desempeño” implique consumir sus expectativas: obtener un desarrollo profesional y alcanzar un mejor salario.

El descontento que observamos se orienta, en general, a que el proceso de evaluación no se lleva a cabo justamente por dos motivos: se cree que los criterios no están acordes a las funciones del puesto a evaluar y que el proceso se ve afectado por subjetividades y favoritismos del evaluador.

Estos dos errores fueron denominados en el marco teórico como: *sesgos personales* y *estándares poco claros*. En cada caso este problema respondió a cuestiones distintas. En MyC\* se cree que los criterios son muy generales y no hay escalas de calificación de conducta. Esto da lugar a que el evaluador aplique su *criterio personal*. La evaluación no incorpora siquiera elementos de control y verificación de la evaluación. En Flint Ink el descontento con los criterios deriva de que se obliga al *asistente* a definir a priori responsabilidades y escalas para su calificación. El *asistente* encuentra difícil realizarlo ya que muchos de los objetivos se presentan espontáneamente y responden a desempeños de orden cualitativo. En Ernst & Young no hubo descontentos significantes. Esto se debe a que el evaluado es quien elige su grupo evaluador

dentro de su equipo de trabajo. El evaluado tenderá a elegir los evaluadores que considere más benévolo y estén en mejores condiciones para realizar la evaluación. De este modo se sentirá él mismo “responsable” por la evaluación recibida.

La percepción de justicia y equidad suele estar determinada por el grado de cumplimiento de las expectativas con la evaluación y con la toma de cursos de acción a partir de ésta. Es por ello que la empresa debe implementar procesos de ED confiables, justos y que sean sensibles a las expectativas de sus empleados. Las expectativas de los empleados son cambiantes y dinámicas, y la empresa debe darles un seguimiento cuidadoso y ajustar el proceso a ellas.

Es menester que a la hora de diseñar e implementar un proceso de ED se tengan en cuenta los siguientes aspectos. Los criterios de evaluación deben ser claros y precisos. Deben servir como elementos decisorios para realizar la evaluación. Definir escalas de calificación de conducta puede ser una herramienta útil para reducir la subjetividad del evaluador, y darle a la ED cierto margen de confiabilidad. Por otro la empresa debe asegurarse que cuente con evaluadores idóneos y objetivos. Recomendamos que la empresa posea múltiples instancias de evaluación, para el control y verificación de la evaluación y/o utilizar métodos de múltiples evaluadores para regulación constante.

### **Futuras líneas de Investigación**

Hemos estudiado cómo una ED adecuada, justa y consistente contribuye a la satisfacción del empleado. Es una herramienta, que bien utilizada, puede favorecer a la motivación del empleado. Sirve para la toma de decisiones diversas, desde capacitación, incrementos salariales, brindar soporte a las áreas y/o puestos que lo requieran y para implementar planes acordes de desarrollo de carrera. Pero, ¿en qué medida las empresas toman decisiones e implementan políticas alineadas con la evaluación de desempeño? Sería interesante estudiar cómo las políticas de compensación y capacitación se articulan con la ED y cuál es el grado de satisfacción del empleado al respecto. Sería interesante realizar un estudio de las percepciones del empleado en todos estos aspectos.

Con respecto a los resultados que obtuvimos, nos llamó la atención una cuestión. *La comunicación entre jefes-empleados* fue un elemento altamente recurrente y obtuvo un lugar destacado entre las percepciones de logro de la ED. Luego, creemos que sería interesante realizar un estudio que intente responder a las siguientes preguntas: ¿Es la comunicación entre jefes-empleados insuficiente? ¿Resulta que el empleado no puede dar respuesta a sus inquietudes laborales? ¿Necesita el empleado incrementar su seguridad y confianza para llevar a cabo sus responsabilidades?



## **Bibliografía:**

- Armstrong, Michael: Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa, ed Leguis, Colombia, 1990
- Baron y Kreps: Strategic, Human Resources, Frameworks for General Managers, ed John Wiley & Sons, Inc EEUU, 1999
- Cascio, F. Wayne: Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits, ed: Mc Graw Hill, EEUU. 1998
- Comisión de Recursos Humanos de Asociados Dirigentes de Empresas: Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), ed Estrada. Argentina 2000
- Chiavenato, Adalberto: Administración de recursos Humanos, ed Mc Graw Hill, México 1988.
- Rousseau, M.,Denisse: New Hire Perceptions of their Own and Their Employer's Obligation: A Study of Psychological Contracts, Journal of Organizational Behavior, Vol 11, 1990

## **Diarios y Revistas:**

- Diario Clarín 10/10/04 , “¿Esta usted satisfecho en su lugar de trabajo?”,
- Diario Clarín: Sup. Económico, 8/8/04 “Cómo identificar, retener y motivar al personal clave”