



Shutterstock / Dilok Klaisataporn

Por qué no funciona la evaluación del desempeño y qué se puede hacer para mejorarla

Publicado: 29 junio 2022 19:29 CEST

Domingo Verano-Tacoronte

Profesor de Dirección de Recursos Humanos. Área de Organización de Empresas. Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

En las organizaciones, la evaluación del desempeño ha evolucionado mucho en las últimas décadas. Sin embargo, hay algo que se mantiene invariable: el bajo nivel de satisfacción que genera entre directivos y empleados.

A pesar de esta percepción negativa, la inmensa mayoría de las empresas de mediano y gran tamaño mantienen un sistema formal de evaluación del desempeño. Además, cuando encuentran problemas, no lo descartan sino que lo reforman. Esto se explica por la arraigada creencia de que la evaluación del desempeño es beneficiosa y, sobre todo, porque no se ve una alternativa.

Evolución reciente de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en que una o más personas, generalmente supervisores directos, obtengan información de manera regular sobre el rendimiento de cada empleado para valorarlo subjetivamente.

Esta práctica tiene dos grandes propósitos:

1. Mejorar el desempeño de los empleados.
2. Fundamentar las decisiones que afectan a la retribución, la formación, la carrera o la permanencia del empleado en la organización.

En su vertiente más tradicional incluye revisiones anuales, formularios y entrevistas de evaluación, así como mecanismos de coordinación para homogeneizar las valoraciones entre evaluadores.

El descontento con la evaluación del desempeño tradicional ha llevado, en los últimos años, a su rediseño profundo en empresas globales, como Deloitte, Microsoft o Netflix.

Los cambios más destacados, generadores de tendencia en este ámbito, son los siguientes:

- Mayor frecuencia en la interacción entre supervisores y empleados, para la resolución ágil de los problemas.
- Mayor riqueza informativa para los evaluados, mediante la introducción de la evaluación multifuente (360 grados). Este enfoque incluye a otros evaluadores (pares, subordinados o clientes del evaluado) además de los supervisores.
- Eliminación o simplificación de los formularios de evaluación del desempeño, reduciendo el número de variables evaluadas.

Sin embargo, estas medidas tampoco han tenido el éxito que se pretendía ya que no han tenido en cuenta las dificultades básicas de la evaluación. Por tanto, el debate sobre la mejora de la evaluación del desempeño ha de seguir activo.

¿Por qué no funciona?

La investigación en este ámbito destaca tres aspectos básicos que impiden el éxito de la evaluación del desempeño:

Es muy difícil medir el desempeño correctamente

Incluso en los puestos donde se dispone de medidas objetivas del rendimiento, estas no suelen abarcar todos los comportamientos efectivos. Por ello, la evaluación suele basarse en las opiniones subjetivas de los evaluadores.

Esto genera problemas tales como la aplicación de criterios diferentes entre evaluadores, o basar la evaluación en información no relevante (género, aspecto físico, edad). Aunque las evaluaciones subjetivas no tienen por qué ser incorrectas, no suelen ser bien acogidas por los empleados, lo que les resta utilidad.

Durante años, miles de empresas han probado diversas medidas (formación, mejora de las escalas, incorporación de otras fuentes de información) sin alcanzar mejoras importantes en este aspecto.

Los empleados no encuentran útil la retroalimentación que se les da sobre su rendimiento

Aunque parezca lo contrario, la mayoría de los trabajadores no quieren saber la opinión de sus supervisores sobre su rendimiento, porque sospechan que no les va a gustar. Tampoco los que saben que rinden muy bien están interesados, salvo para obtener reconocimiento.

Los empleados menos experimentados o los que cambian de responsabilidad sí se podrían beneficiar. Sin embargo, reciben la misma atención de sus supervisores que el resto de trabajadores.

Si los sistemas tradicionales no son útiles, tampoco lo son los más modernos, ya que evalúan incluso con más frecuencia, lo que incrementa las molestias a los que rinden bien.

Asimismo, la evaluación del desempeño es utilizada frecuentemente como una herramienta para juzgar el pasado y castigar o recompensar por ello, en lugar de como un instrumento para mejorar. Esto provoca que los empleados se sientan estresados y con pocas ganas de cooperar cuando llega el momento de ser evaluados.

Quienes ocupan puestos de responsabilidad directiva no creen que la evaluación del desempeño les ayude significativamente

La evaluación del desempeño tradicional consume mucho tiempo y recursos, es lenta y, por tanto, dificulta adaptarse rápidamente a entornos cambiantes como los actuales. La mayor interacción entre supervisores y empleados ha contribuido a una mayor agilidad, pero ha supuesto perder la pausa necesaria para abordar las metas a largo plazo.

Por otra parte, las evaluaciones de carácter informal dificultan la recopilación de documentación valiosa para fundamentar las decisiones organizativas, lo que podría llevar a tener problemas de carácter legal.

Finalmente, la dificultad de la evaluación del desempeño es tal que se producen comportamientos extraños que afectan a la toma de decisiones. Por ejemplo, en muchas organizaciones los evaluadores ceden a la presión de empleados insatisfechos por sus bajas puntuaciones, otorgando valoraciones elevadas a la mayoría. Esto genera que cualquier recompensa vinculada al desempeño sea muy difícil de otorgar. Por tanto, no facilita la toma de decisiones y frustra a los empleados de mejor rendimiento.

Propuestas de mejora

A pesar de las dificultades, las ventajas de la evaluación del desempeño deben estimular a académicos y profesionales a mejorarla. Con esta intención, se propone abordar tres áreas:

- 1.

Buscar la configuración correcta para cada organización. Ninguna alternativa es perfecta. Hay que determinar el tipo de evaluación del desempeño que mejor se ajusta al contexto organizativo, evitando imitar apresuradamente a empresas conocidas.

2. Evaluar a quien lo necesite cuando lo necesite. Focalizarse en aquellos empleados recién llegados, los que cambian de puesto, los que están encontrando dificultades o los de alto rendimiento permite aprovechar al máximo los recursos invertidos.

3. Evaluar de manera constructiva y prospectiva. En vez de juzgar las acciones pasadas para premiarlas o castigarlas, es más útil aprovechar la experiencia y los puntos fuertes de los empleados para mejorar en los siguientes ejercicios, proponiendo metas fundamentadas en sus fortalezas.