

# Medir el rendimiento individual en la empresa

**JORGE BERNAL GONZÁLEZ-VILLEGAS**

PROFESOR DEL ÁREA DE POLÍTICA DE EMPRESA DEL INSTITUTO I. SAN TELMO

A pesar de tanta literatura sobre la evaluación del desempeño en las empresas, sorprende que en muchas de ellas no exista ningún procedimiento para realizar esa valoración.

Uno se pregunta cual es la causa de que habiendo sido valorado durante toda la vida previa a la consecución de un puesto de trabajo -en el colegio, en la Universidad y en la admisión a ésta, en el deporte y el ocio- exista tanto rechazo a seguir haciéndolo en la vida profesional.

Realmente, hay un hito que sí se cumple en todas las empresas, sin excepción: la valoración más o menos formal y extensa cuando se es "candidato". Y,

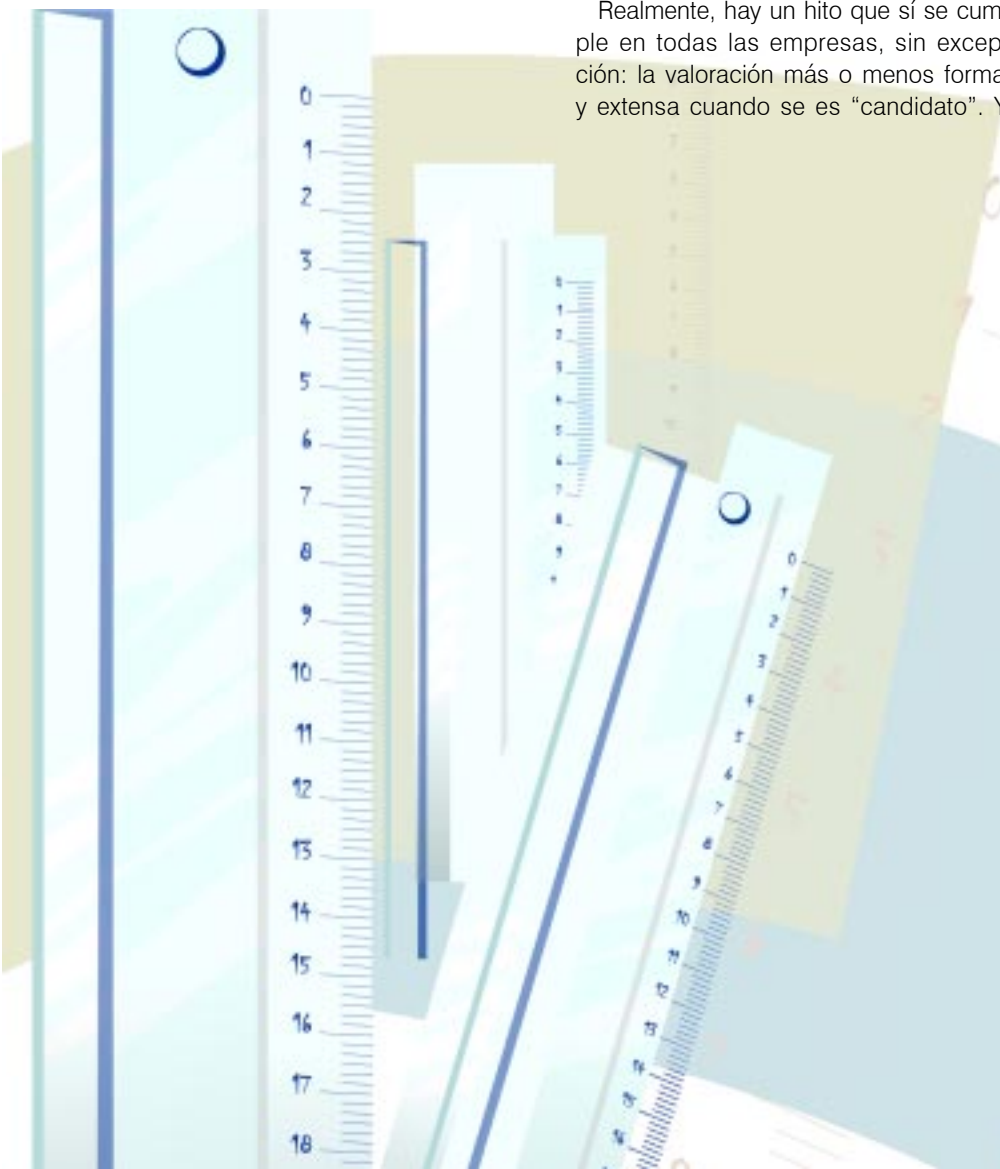
dado que se sabe que ese análisis suele tener un margen de error importante, sorprende aún más que no se continúe haciéndolo una vez que se está dentro de la empresa.

No hacerlo puede suponer, en el caso de que nos hayamos equivocado, que se acepte el error durante demasiado tiempo, con las consecuencias correspondientes de ineficacia en la empresa. Y que llegue el día -provocado porque algo hará que sea necesario tomar decisiones drásticas- en que se actúe para dejar de contar con esa persona, con la injusticia que supone "la sorpresa" de algo tan vital que podría haberse comunicado, quizás mejorado, o bien decidido mucho antes de que la situación personal -hipotecas, hijos, edad- conviertan en una tragedia.

Las ventajas de valorar el trabajo individual son indiscutibles para la mayoría de los directivos y empresarios. El simple hecho de medir impulsa a mejorar. Es conocida la antigua historia de Renfe, en la que el simple aviso de que se iba a estudiar la puntualidad de los trenes de cercanías, produjo al día siguiente una mejora espectacular.

Medir también ayuda a mejorar, cuando otros nos dan su visión de las debilidades y nos apoyan en la mejora. Es un instrumento de motivación porque también reconoce -y nos descubre a veces- nuestras fortalezas.

Los criterios en los que se basa la medida transmiten qué es importante y prioritario. A veces, incluso, cuáles son los valores esenciales, los principios. Nos dice qué se está esperando que hagamos, cuál es nuestra tarea; en suma, es un magnífico instrumento de comunicación. Ayuda a detectar lo antes posible personas de alto potencial y personas de rendimiento deficiente.



Aporta datos para la asignación de premios, incentivos económicos y sanciones. Por último, y quizá la ventaja más importantes, fuerza un diálogo entre el que valora y el valorado que muchas veces no se realiza suficientemente, o en el que es más fácil abordar cuestiones delicadas para las que nunca se encuentra el mejor momento.

De modo que, si durante los 20 primeros años o más estamos acostumbrados a que "nos midan" y hacerlo tiene enormes ventajas para la empresa, ¿cuál es la razón por la que no se hace tan ampliamente como era de esperar?

Cuando una empresa nace y se mantiene pequeña un tiempo, es típico pensar que se conoce bien a todo el mundo y que no hacen falta valoraciones formales. Hay parte de razón en ello, pero si repasamos la lista de ventajas descritas, podemos ver muchas, y muy importantes, que sólo se producen cuando se establece un proceso formalizado.

A medida que la empresa crece, puede llegar el momento en que alguien piense que hay que establecerlo. Y nos encontramos con otro de los grandes inconvenientes: poner en marcha un sistema muy delicado cuando la empresa lleva muchos años sin hacerlo. Muchos conocen las dificultades permanentes de un sistema de este tipo que esté implantado hace muchos años. Pero muy pocos saben lo que significa su diseño y puesta en marcha por primera vez en una empresa que no tiene costumbre -"cultura"- de tenerlo. El que escribe esto no quisiera ponerse en el lugar (otra vez) del que tenga que hacerlo. Ésta es otra razón para hacerlo cuando antes: es mucho mejor cuanto más pequeña sea la empresa porque las resistencias estarán más acotadas,

**Es crucial saber escuchar, y probablemente, es la primera debilidad a mejorar por evaluadores y evaluados.**

será más fácil vencerlas, y nos ayuda a hacer retoques en el diseño que siempre habrá que considerar. Si se me permite la frivolidad: es un experimento con gaseosa.

Pero, además, hay muchos riesgos en cualquier sistema de valoración, motivados por una amplia gama de razones: la aparición de tensiones entre las personas, el esperado cuestionamiento permanente del procedimiento, la posible tendencia a hablar de fortalezas y poco de debilidades, el rechazo a admitir errores o información negativa, la dependencia habitual de terceras personas o del propio entorno en los resultados individuales, la excesiva vinculación del proceso a los incentivos económicos, o la existencia siempre, en mayor o menor medida, de una cierta subjetividad...

Otro inconveniente importante afecta al propio papel del evaluador: ha de ser a la vez "juez" y "tutor" y suelen ser psicológicamente roles incompatibles, tanto para el que mide como para el evaluado. Además, el primero tiene una relación directa con el trabajador que desea y necesita que sea sincera y sin conflictos.

Si se hace bien, se consumen bastantes recursos en tiempo de las personas y en la gestión, de modo que también es costoso.

El propio diseño del procedimiento y de los instrumentos de medida (los cuestionarios típicos) es uno de los asuntos más difíciles. Establecer y medir objetivos y criterios cuantitativos suele ser relativamente sencillo (cada vez más relativamente). Pero cuando se trata de los cualitativos, aparece una interminable lista de aspectos que cualquiera puede imaginarse sólo con pensar en el posible desarrollo de cosas



como los conocimientos, las competencias, las actitudes, el liderazgo, las capacidades de comunicación, de decisión, y un largo etcétera. Si no es sencillo elegir entre ellos (¡y pruébese después a escribirlos!), muchísimo menos lo es evitar la subjetividad al valorarlos. Además, el diseño debe ser actualizado periódicamente, y no sería muy osado decir que, al menos en matices, anualmente.

Todo lo que estamos hablando está basado fuertemente en una habilidad: la de comunicarse, la de dialogar. Ya se sabe que ésta no está precisamente entre las más extendidas. Por decirlo de otro modo: es crucial saber escuchar, y probablemente es la primera debilidad a mejorar por evaluadores y evaluados.

Por último, cabe el riesgo de que acabe existiendo sólo un único hito en el proceso (el "cuestionario" y la "entrevista") que pretenda lo imposible: sustituir la necesaria gestión día a día del asunto, delegando la mayoría de las actuaciones a algún departamento de recursos humanos, y obviando la necesaria involucración permanente de todos los niveles de la empresa.

Por tanto, el procedimiento estará siempre cuestionado. En definitiva, el proceso es delicado, difícil y con ries-

gos, pero si no hubiera riesgos no estaríamos hablando de las empresas y si fuera fácil, no harían falta directivos.

El espacio que ocupan en este texto las ventajas de medir el trabajo individual en una empresa es bastante menor que el empleado para los inconvenientes. Pero su peso es inversamente proporcional. La balanza se inclina considerablemente hacia el lado de las ventajas. Sobre todo, para aquellas empresas que dicen, a veces ligeramente, que las personas son el activo más importante, que entre los objetivos se encuentra el desarrollo y respeto a sus empleados, o para aquellas que digan (sí, también para éstas), que hay que maximizar el valor para el accionista.

El objetivo de este artículo no es exponer recomendaciones para solventar todos los inconvenientes expuestos, ni posibles vías para el diseño del procedimiento o de los criterios de valoración. Ni hablar de las "evaluaciones 360º", o las de grupo, o las de equipos de proyecto... Ni cómo premiarlas.

Sólo se pretende transmitir que medir es difícil e imprescindible. Las decisiones acerca de si se debe implantar un sistema de este tipo y cuándo, no admiten duda alguna: sí y cuanto antes. ■

**Medir ayuda a mejorar cuando otros nos dan su visión de las debilidades y nos apoyan en la mejora. Es un instrumento de motivación porque también reconoce nuestras fortalezas.**