

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: HACIA UNA CRÍTICA DE LA CRÍTICA

Hugo D. Ojeda¹

Universidad Nacional de General Sarmiento

Marzo de 2017

Resumen

Hay una larga historia tanto en el proceso como en las críticas de la práctica de la evaluación de desempeño. La naturaleza de las críticas podemos clasificarlas en operativo-instrumentales e ideológicas. Dentro de estas últimas se desarrollan las de los Estudios Críticos de Gestión y los expresados por la Sociología del Trabajo. El presente artículo propone una "crítica de la crítica" no con el sentido de acallarlas sino de iniciar un debate sobre estos contenidos y clarificar las lógicas presentes en los cuestionamientos de la práctica de la evaluación de desempeño.

Abstract

There is a long history both in the process and in the criticisms of the practice of Performance Appraisal. The nature of criticism can be classified into operative-instrumental and ideological. Within these last ones the ones of the Critical Management Studies and those expressed by the Sociology of the Work are developed. This article proposes a "critique of criticism" not with the sense of avoiding the criticism but of initiating a debate on these issues and clarifying the logical questions in the questions of the practice of performance appraisal.

Palabras Clave

Evaluación de Desempeño – Estudios Críticos de Gestión – Dispositivos de Disciplinamiento – Sociología del Trabajo

Key words

Performance Appraisal – Critical Management Studies – Disciplinary Devices – Sociology of Work.

Introducción

La temática del desempeño en el mundo del trabajo es una de las claves de la gestión empresarial. También es uno de los pilares de las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones. También es clave el interés suscitado en el mundo académico, tal como sostiene Herman Aguinis, quien mostró que es uno de los temas más relevantes tanto de los consultores en el mundo del management, como de revistas académicas tales como el *Journal of Applied Psychology* y *Personnel Psychology* (Smither y London, 2009). La conexión entre resultados y meritocracia es uno de los puntales de las nuevas concepciones en materia de management (Castilla, 2016) donde se pone foco en contratar, recompensar y promover a los mejores, para lo cual es necesario identificarlos y, por lo

¹ El autor de este artículo es Doctor en Ciencias Sociales (UNGS), Magister en Ciencias Políticas y Sociología (FLACSO) y Licenciado en Sociología (USAL). Asimismo es socio de la firma de consultoría "Arquitectura Organizacional y Talento" (www.aoytalento.com). Es autor del libro "Vigilar y Diferenciar" (2013) de Editorial Letra Viva. Su dirección de mail es: hugo.d.ojeda@gmail.com.

tanto, detectar cuándo se están comportando y desempeñando de la mejor forma posible. De manera que sobre una lógica meritocrática se asienta el fundamento y la legitimidad de la evaluación y el desempeño².

Históricamente denominada “evaluación de desempeño”, la práctica de determinar el nivel de desempeño de los empleados de una organización y gestionar, tanto la mejora como la definición de expectativas, ha devenido en uno de los más importantes procesos de gestión de las personas en el mundo del trabajo. Posiblemente a consecuencia del error de denominarla “evaluación de desempeño” (y no “gestión del desempeño”, como es habitual actualmente en el mundo del *management*), se ha confundido un evento específico (como la “evaluación”) con el proceso integral de gestionar el desempeño de las personas en el ámbito de una organización.

La contribución que hace el mecanismo de evaluación de desempeño ha sido reconocida fundamentalmente en seis ámbitos (Murphy y Cleveland, 2005; Smither y London, 2009), a saber:

- *Estratégico*, ya que conecta las metas de la organización con las de los individuos;
- *Administrativo*, ya que constituye una valiosa fuente de información muy útil para tomar decisiones sobre empleados, tanto en carrera como en salarios, promociones, retención y sistemas de reconocimiento;
- *Comunicación*, ya que permite a los empleados estar informados acerca de cómo están haciendo sus trabajos, qué deben mejorar y qué deben aprender, y también detectan las expectativas que se tienen acerca de las responsabilidades que llevan adelante;
- *Desarrollo*, puesto que permite a los evaluadores dar *feedback* de las áreas que sus colaboradores tienen que mejorar, y también acompañar el crecimiento y desarrollo de los que mejor se perfilan para crecer en sus carreras;
- *Mantenimiento organizacional*, fuertemente conectado con lo anterior, permite reducir vulnerabilidades, áreas de vacancia y dificultades de cobertura y cuadros de reemplazo que le confieren sostenibilidad a la organización;
- *Documentación*: ya que le resta vulnerabilidad legal a la organización en casos de litigios y diversos mecanismos de conflictividad laboral.

Cuando se orienta a la determinación del rendimiento de los individuos, la evaluación del desempeño permite identificar la contribución individual de los trabajadores, específicamente **qué y cómo** lo hicieron. Esta determinación a nivel individual es lo que permite establecer segmentos a mejorar del desempeño de los empleados, identificar sus contribuciones y, por ende, determinar reconocimientos.

En cualquier tipo de organización, el buen desempeño de sus miembros es una necesidad de primer orden. Establecer los criterios de dicho buen desempeño y evaluarlos, por lo tanto, está en la base de los esfuerzos organizacionales para lograr sus metas.

Tradicionalmente, el desempeño de los individuos ha sido entendido como un conjunto de componentes, habitualmente relacionados con resultados y con conductas (Sonnentag, 2002). Mientras las conductas nos indican lo que un individuo hace en un contexto laboral, los resultados se refieren a la consecuencia de aquella conducta. Esta clásica distinción ha sido procesada por la literatura managerial como la diferencia entre el “qué” y el “cómo”. El “qué” indica lo que se espera que un individuo obtenga como producto del ejercicio de sus

² El artículo de Castilla (2016) en la Sloan Management Review es ilustrativo de la importancia de la meritocracia y el fuerte influjo de la gestión del desempeño para instalarla. Las recomendaciones que el autor propone para instalar una cultura meritocrática en el ámbito laboral tienen que ver todas con segmentos de la práctica de la gestión del desempeño.

responsabilidades, mientras que el “cómo” da cuenta de la manera, en términos comportamentales, en que dicho producto se logre. Aguinis (2009:78) ha señalado que la gestión del desempeño habitualmente incluye medidas de conductas (lo que la gente hace) y resultados (los productos de las conductas de los individuos). Al respecto, Aguinis añade dos características de las conductas en el marco del desempeño: primero, son “evaluables”, es decir, que tales conductas pueden ser juzgadas como negativas, neutrales o positivas para el individuo y para la efectividad organizacional. En segundo lugar, dichas conductas son “multidimensionales”, esto es, que hay diferentes tipos de conductas que tienen la capacidad de hacer avanzar o hacer detener las metas organizacionales. Hay ocasiones en que las conductas pueden no ser observables, y por ello es importante la inclusión de medidas de resultados o “consecuencias” que se infieren como resultados directos de dichas conductas.

La característica tan peculiar de la relación de los individuos y la estabilidad ha hecho del sector público un lugar donde el desempeño puede tropezar. Es relevante la contribución de Oscar Oszlak (Arellano et al., 2003), que cuenta a la práctica de la evaluación de desempeño entre aquéllas que hacen más profesional a la gestión pública, al punto de ser uno de los pilares de la “Nueva Gestión Pública”. Un estudio de Iacoviello, Zuvanic y Tommasi (2003) señaló que un sistema óptimo de Recursos Humanos para el servicio civil debe considerar una “gestión del rendimiento” que planifique, estimule y evalúe la contribución de las personas. Los mismos autores, no obstante, proveen abundante información acerca de los problemas que el sector público ha tenido para la transparencia de los procesos de evaluación de desempeño.

Para las organizaciones, tanto en el sector público como privado, lo que se logre y cómo se lo logre han llegado a ser señales indubitables del desempeño de un individuo. Osborne y Gaebler (2002) señalaron la plausibilidad de pensar el desempeño en el sector público más mirando a los resultados que a los datos, y para ello han propuesto una administración basada en la medición, partiendo de la premisa que “si no se miden los resultados, no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso”.

Dificultades de origen

Desde las primeras épocas del management fueron apareciendo problemas operativos que han atentado contra la credibilidad de la aplicación y puesta en acto de esta práctica. Murphy y Cleveland (1995) mencionan un viejo texto de R. Bellows y M.F. Estep³ donde refieren a una práctica del ejército americano en 1813 de calificar formalmente a cada uno de los subordinados del general Lewis Cass a partir de un gradiente que va desde “persona naturalmente honorable” hasta “maldito despreciado por todos”. Obviamente la escala incluía claras desviaciones que afectaban sensiblemente la objetividad de la herramienta.

Walter Dill Scott, célebre psicólogo americano que asesoró al ejército americano durante la Primera Guerra Mundial, fue uno de los primeros en divulgar un sistema evaluativo basado en el clásico esquema de “persona a persona” o “comparación por pares” (Toppo y Prusty, 2012) y resultó fuertemente criticado por los oficiales del ejército. El esquema de comparación por pares conlleva a una subjetividad implícita ya que el impacto de la concepción del individuo y su relación con el evaluador está presente al aplicarlo. Murphy y Cleveland (1995) citan un libro de T.H. Patten⁴ que señaló que en los años sesenta se aplicó el método de comparación por pares para llevar a cabo reestructuraciones y para determinar quién se queda y quién se va⁵. Edward L. Thorndike (1920) tempranamente había analizado el mecanismo de Walter D. Scott y aplicó la el concepto de “efecto halo”

³ “Employment psychology: The Interview” (1959).

⁴ “Pay: Employee Compensation and Incentive Plans” (1977)

⁵ Prehistoria del clásico “rank and yank” que popularizó Jack Welch en los ochenta.

presente en las evaluaciones. Ya para ese momento se pensaba que dimensionar las características del desempeño no necesariamente garantizaba la adecuada discriminación y validez de las evaluaciones.

En la década del cincuenta, con la popularización de las escalas de evaluación basadas en el comportamiento⁶ aparecieron más juicios de valor del evaluador y, con ellos, los clásicos sesgos emergentes del proceso evaluativo. Denisi y Smith (2014) postularon que, durante muchas décadas, entre los treinta y los sesenta, el ímpetu de los especialistas se orientó a eliminar errores de calificación y mejorar la precisión. La crítica a la subjetividad implícita en la evaluación de factores cualitativos dio lugar a la crítica a la excesiva cuantificación de los objetivos, adjetivados como SMART⁷ (Simonotti, 2013). Esto ha puesto en una encerrona a cualquier mecanismo que suponga una evaluación en sí, ya que la evaluación de desempeño debe estar claramente conectada con la estrategia de la organización (como decíamos al inicio de este artículo) pero sin perder la predictibilidad de sus juicios de valor, que también deben tender al *mantenimiento organizacional*.

Denisi y Smith (2014) cuentan que, en los tardíos cincuenta y primeros sesenta, el foco de la práctica de la evaluación de desempeño pasó del evaluador a la escala y a la herramienta. Es en estas épocas cuando comienzan a popularizarse tanto la técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954) como las distribuciones forzadas (Berkshire y Highland, 1954)⁸. En las décadas siguientes se pondrá más el acento en la capacitación del evaluador aunque, en todo caso, seguirá poniéndose el foco en la eliminación de los errores y la mejora de la precisión. Es posible que en esta orientación haya estado la intención de incorporar los mecanismos 360°⁹ a la evaluación de desempeño, aunque también se han señalado sus limitaciones (Bracken et al.1997).

La conexión entre desempeño y compensación ha traído satisfacciones y también complicaciones. Los administradores clásicos sostendrán que el dato de desempeño tiene que servir para instalar un esquema meritocrático de retribución, mientras que otros analistas propondrán que esta conexión es espuria desde el momento en que tiene que haber un evaluador en cuyas manos está “la vida y la muerte”. Tanto poder en manos del evaluador y la clásica preocupación de tener que trabajar todos los días con el personal evaluado, han llevado tanto a una orientación a reducir la mirada crítica como a acentuarla en caso de haber emociones negativas en el evaluador. Los comités de calibración constituyen un intento de reducir el espacio de discrecionalidad, aunque no dejan de generar reuniones de discusión sobre posicionamiento de performance de los individuos que se parecen más a una arena política que a un debate profesional de equidad de desempeño. Estos comités traen la buena noticia de la *documentación* de las decisiones, pero en ocasiones traen aparejado un predominio de lo político por sobre lo *estratégico* y el propio *desarrollo* de los individuos.

El ascenso y puesta en cuestionamiento de los esquemas de distribución forzada pueden ser ubicados dentro de la categoría de los intentos de reducir los sesgos cuando hay mucho en juego. Estos esquemas parten de un conjunto de premisas estadísticas en las que se asume que una muestra homogénea de población repartirá sus desempeños de manera

⁶ Clásicamente reconocidas como “*behavioural anchored rating scales*” (BARS).

⁷ SMART es una sigla que refiere a objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo. La historia de su utilización se remonta a la década del setenta.

⁸ El “*forced ranking*” es una práctica antigua en management, que de ninguna manera comenzó con McKinsey y/o General Electric. Ya en Taylor y Wherry (1951) aparecen sistematizaciones conceptuales y prácticas acerca de su utilización.

⁹ Por 360° se entiende a las técnicas evaluativas en las que los evaluadores, aparte del jefe inmediato, son los colegas, pares y colaboradores de un individuo. Sumándose a la propia autoevaluación, se logra una perspectiva más amplia del fenómeno de desempeño desplegado por un individuo.

normal, como en la renombrada Curva de Gauss¹⁰. En esquemas de esta naturaleza, es habitual exigir calificaciones sobresalientes a no más del 20% del total de la dotación. Peter Dominik, un faculty member del Stevens Institute of Technology, ha señalado (Smither & London, 2009:411ss) que el ranking forzado tiende a dejar de ser utilizado en el mundo de las empresas en EEUU. Una encuesta de la SHRM¹¹, la sociedad más representativa de Recursos Humanos en EEUU, señalaba en el 2005, que un 84% de las empresas de la muestra reportaron que sus compañías ya no utilizan ranking forzado.

Cabe señalar, a propósito de la distribución forzada, que esta práctica le brinda claros argumentos a los que *foucaultizan* el análisis de la práctica de evaluación de desempeño, ya que, efectivamente, la reduce a una mera clasificación y enumeración de los individuos, tal como señaló Foucault (2005).

Señales de crisis

La evaluación de desempeño no ha llegado indemne al siglo XXI. El resquebrajamiento del paradigma del control y la calificación ha llegado al cuestionamiento de una herramienta que, por décadas, fue considerada tan necesaria como la planificación y la delegación.

1. Libros

Desde hace unos años se ha hecho una práctica habitual, en el mundo del management, apuntar contra la evaluación de desempeño. En el año 2000 salió publicado el libro de Coens y Jenkins, donde sus autores proponían la “abolición” de las evaluaciones de desempeño (2001). Esta publicación tuvo un gran eco en el mundo del management ya que durante los años noventa se había notado una fuerte corriente de crítica a los esquemas habituales de evaluación de la mano de su carácter burocrático. La emergencia de la práctica del *feedback 360°*, popularizada para entonces, había traído aire fresco a la mirada del desempeño, añadiéndole las diferentes perspectivas, aunque generaron dificultades legales ya que su carácter anónimo le restaba la posibilidad del encuentro cara a cara entre el evaluador y el evaluado.

Las culturas digitales instalaron la idea de la retroalimentación. El reclamo de *feedback* más frecuente es un ejemplo típico de esta nueva fuerza de trabajo digital. Así fue el contexto de la inserción del “*me gusta*” en Facebook (Van Dijck, 2016) que permite un *feedback* instantáneo de una idea o elemento específico publicado por una persona. Incluso, la cantidad de “me gusta” permite hacer *analytics* muy interesantes para evaluar el impacto de las publicaciones. Entonces, con la emergente cultura digital, la fuerza de trabajo reclama un *feedback* como el que tiene en las redes sociales: instantáneo, inmediato, franco y honesto. La performance de la publicación se mide más por este *feedback* y por la atención brindada a la publicación, que por el producto propiamente dicho. Ya en 2010, Meister y Willyerd, expertas en *mentoring de millennials*, propusieron en la Harvard Business Review la utilización de “*micro-feedback*” aplicados vía Twitter para asegurar los más altos estándares de desempeño.

La nueva fuerza de trabajo digital, por lo tanto, lidera esta “masiva revolución” a partir de un mayor reclamo de *feedback* (Hernández, 2015). En el 2015 la firma Trinet publicó los resultados de una encuesta que se aplicó a unos mil empleados full-time nacidos después de 1980. Más del 60% es crítico de los sistemas de evaluación de desempeño, que les oscurece más que nada su propia gestión y principalmente solicitan *feedback* más frecuente.

¹⁰ También denominada “curva normal”, la figura de la curva representa a la distribución pretendidamente empírica de una muestra determinada. Las organizaciones esperan no más de 20% de desempeños realmente sobresalientes. Números por encima de esta cifra pueden llamar a sospecha de calificaciones infladas.

¹¹ *Society of Human Resource Management*.

Los cambios que se visualizan en el ámbito del trabajo tienen claras implicancias en materia de gestión de desempeño y convocan a una revisión de la práctica. Por ejemplo, las nuevas orientaciones a trabajar en equipos, la dispersión geográfica de dichos equipos, la configuración de trabajo flexible, el trabajo remoto, las estructuras achatadas con puestos con responsabilidades múltiples, las estructuras matriciales con múltiples jefes y demás tendencias, tal como señalan las ejecutivas de Valtera Corporation, Nancy Tippins y Susan Coverdale (Smither y London, 2009).

2. Medios y revistas

A mediados del 2015, un artículo de La Nación proclamaba “El fin de las evaluaciones” (Rua, 2015). Una columna de Clarín de febrero de 2016 señalaba: “¿Llegó la hora del adiós a las evaluaciones de desempeño?” (Broitman, 2016). El artículo comenta los casos locales de Natura y Accenture. La portada del segmento económico de El Mercurio (Chile) indicaba, en junio de 2016, el fin de las evaluaciones de desempeño (Abarca, 2016).

La revista Fast Company anunció en octubre de 2015 que la evaluación de desempeño está en vías de extinción. El artículo de Kris Duggan (2015) comienza con el anuncio de General Electric sobre la abolición del clásico modelo de “*rank and yank*” de Jack Welch.

El Washington Post publicó, en julio del 2015 (Cunningham, 2015), que Accenture abandonó el tradicional sistema de evaluación de desempeño con los habituales rankings. El CEO de Accenture, Pierre Nanterme, se refirió a una “masiva revolución” que los empleados han preparado de manera paulatina en sus operaciones internas. El esquema de esta firma de consultoría pasó a enfocarse en un *feedback* mucho más frecuente, relacionado con los proyectos en los que están involucrados los empleados.

3. Investigaciones en gestión

El Informe de Tendencias Globales en Capital Humano de Deloitte del año 2015 señaló que casi el 90% de las empresas han revisado sus prácticas o están próximas a hacerlo.

Un reciente artículo de la Harvard Business Review (Buckingham y Goodall, 2015) mostró una investigación de Deloitte que indica que casi un 60% de grandes ejecutivos de empresas sostienen que sus actuales sistemas de evaluación de desempeño no producen ni compromiso ni más altos niveles de desempeño.

Son conocidas las iniciativas de empresas de renombre tales como Accenture, Adobe, Microsoft, Motorola y Zappos que han rediseñado integralmente sus mecanismos de gestión del desempeño para hacerlos más significativos (McCullough, 2015).

En octubre de 2016, una publicación de un Director de RRHH español anunciaba la “muerte de la evaluación de desempeño”. Nos reportaba que hay un buen número de firmas (Microsoft y Deloitte también se encuentran entre ellas) que están diciendo adiós a la herramienta clásica y manifiestan no tener ningún interés en establecer rankings numéricos de empleados (Casado, 2016). IBM puso fin a su viejo esquema PBC (“Personal Business Commitments”) de evaluación de desempeño (CGT, Unión Informática, 2016) y lo cambió por el modelo “*checkpoints*”, con un mayor foco en *micro-feedbacks*.

El disciplinamiento de la fuerza de trabajo

La Sociología del Trabajo en Argentina y en América Latina ha enfocado también sus cañones sobre la evaluación del desempeño. Al cuestionamiento de la variabilización del salario, y la consiguiente contribución de las herramientas evaluativas para dicho fin, es necesario añadirle el señalamiento de una práctica que individualiza y atenta contra la concepción más colectiva del desempeño (Medina, Delfini y Drolas, 2012). Esta

“particularización” del vínculo (Montes Cató, 2011) erosiona la capacidad de los trabajadores para una ulterior acción colectiva. También se ha naturalizado la idea de que la evaluación de desempeño es un mecanismo que integra la lista de las prácticas empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo (Delfini, 2010).

Una caracterización habitual en el mundo de los sociólogos del trabajo acerca de la evaluación de desempeño es la de “dispositivo”. Con claro marco foucaultiano, la práctica de la evaluación es vista como un dispositivo tendiente al disciplinamiento de los trabajadores (Alvarez Newman, 2013). La crítica está en que la práctica de evaluación de desempeño deviene en expresión ideológica de hegemonía y de poder dominante.

Por ejemplo, el investigador independiente Fernando Simonotti (2013) señala de manera precisa:

“En este sentido sostenemos que el proceso de definición de objetivos y evaluación anual se corresponde con las características del poder disciplinario definido por Foucault. Existe una inspección jerárquica periódica: la evaluación anual. Una de sus características salientes es la estratificación de los empleados en niveles de desempeño. La sanción normalizadora es determinada por el esquema de premios y castigos, definidos por aumentos salariales y bonos por desempeño, junto con esquemas de rotación forzada (es decir, despidos planificados) del personal con bajo desempeño. Se trata de un poder que segmenta e individualiza combinado con la necesidad de integrar las partes en un todo lógico”.

Esta mirada ofrece una perspectiva sumamente crítica de la evaluación. Es un dispositivo de control, de normalización y, por lo tanto, de disciplinamiento. El contexto de estas aseveraciones es eminentemente negativo: la evaluación de desempeño segmenta (al discriminar y distinguir) e individualiza, desintegrando el todo y, en definitiva, disolviendo. Peores consecuencias no podría haber. La evaluación de desempeño es ubicada aquí en un entorno de intensificación del trabajo, subordinación unilateral y entusiasmo para la dominación (Marzano, 2011).

La evaluación de desempeño, como señalábamos al principio, es una de las puntas de avanzada de lo que se ha dado en llamar “meritocracia”. Esta palabra ha sido blanco de críticas y de vigorosas defensas. Ernesto R. Gantman (2014) asigna a la meritocracia un carácter ideológico y legitimante del orden social. Lo que postula Gantman es que la meritocracia no consigue la meta de la progresiva liberación humana, ni tampoco el fin de la alienación, y cifra sus críticas en la conexión entre meritocracia y capacidades.

La investigadora británica de la Universidad de St Andrew, Barbara Townley, en uno de los libros clave de la escuela de los CMS, es decir, los *Critical Management Studies* (Grey y Willmott, 2005), describe la práctica de articular el trabajo en términos del establecimiento de objetivos y presenta la “retórica del control burocrático” que privilegia una “lógica cuantitativa, orientada a resultados, explícitamente racional” que, en definitiva una “metáfora superpuesta de la visión numérica de la realidad”.

Townley continúa señalando que la evaluación de desempeño, sobre todo conectada a los tableros de comando con indicadores cuantitativos, opera como panóptico (Zuboff, 1988). Para la investigadora, la función de “vigilancia” y de “monitoreo” que se visualiza en las evaluaciones resalta el carácter panóptico de la práctica. Desde este análisis es que Townley señala que con la evaluación se combinan tanto la jerarquía, como la observación unilateral y el juicio estandarizado y normalizador, y estos elementos hacen a la definición de una organización disciplinaria en términos foucaultianos.

Elementos para una crítica de la crítica

Si bien un 6% de los 500 *Fortune* han abandonado la práctica de la evaluación de Desempeño (Goler et al. 2016), esto no ha sido hecho por los mismos motivos por los que se critica la práctica desde los CMS. Haya o no mecanismo de desempeño, éste siempre es evaluado. La evaluación es un juicio de valor que siempre está presente entre los que supervisan personas, haya o no algún mecanismo de calificación, por eso es que es necesario distinguir entre “evaluación” y “calificación” (Murphy y Cleveland, 1995).

La mayoría de las organizaciones está buscando perfeccionar los mecanismos de evaluación del desempeño, como señala el Informe de Capital Humano de Deloitte de 2015, pero dichos dispositivos no procuran el control panóptico en sí, sino cómo mejorar el desempeño de los individuos en un entorno de realización profesional. El fuerte enfoque en el *feedback*, e incluso la eliminación progresiva de los mecanismos de calificación, dan cuenta de que el propósito de la práctica está cambiando sin necesidad de asignarle un tinte conspirativo de control de los cuerpos en el ámbito del trabajo.

Cappelli y Tavis (2016) le asignan a las áreas de Recursos Humanos la iniciativa de poner en tela de juicio las prácticas de evaluación de desempeño. Éstas han entrado en caída libre por el fuerte énfasis en el desarrollo de las personas que se ha instalado en el mundo del trabajo, la necesidad de agilidad (en contraposición a lo burocrático) y la centralidad del equipo (en contraposición al individuo). En verdad, estos elementos no anulan la gestión del desempeño en las organizaciones, sino que la resignifican y la reinventan (Buckingham y Goodall, 2015).

A continuación se proponen algunas líneas de reflexión que tienden a cuestionar, discutir, debatir y dialogar con las miradas críticas hacia la práctica de la evaluación de desempeño.

1. Los objetivos del abordaje son diferentes

Las críticas a la evaluación de desempeño vistas aquí son, en términos generales, de dos naturalezas: instrumentales/herramientales e ideológicas. Esto no significa que lo ideológico no sea constructivo, sino que los criterios sobre los que se basan las críticas ideológicas tienen que ver con la no-propuesta o la anarquía como contexto de liberación (de alguna manera lo igualitario no es equitativo). De todos modos, en honor a la profundidad de las críticas desde la Sociología del Trabajo, es importante señalar que no es lo mismo el propósito de un sociólogo en función de su rol de analista que el de un especialista en management.

No se espera de un analista organizacional, que hace Sociología, que proponga una herramienta que haya pasado por el cedazo ideológico y sugiera cómo hacer las cosas de manera equitativa. El analista entrevé cosas, diagnostica, proyecta tendencias y desentraña lógicas. No se debe esperar que sugiera cómo debe implementarse una evaluación de desempeño. Eso sería el cruce de límites entre el cientista social y el *consultor*.

No debe malinterpretarse lo anterior como que el analista organizacional no deba tener una meta emancipadora, sino que es difícil –sino imposible– que quien no conoce el oficio del management pueda hacer propuestas del mismo tenor apelando al instrumental socio-analítico de las Ciencias Sociales. Los aventurados cruces entre estos ámbitos han dado lugar a errados enfoques que parten de la premisa de un “efecto halo” donde lo que domina en un ámbito supone el dominio en otros.

2. El rechazo a la meritocracia dificulta el diálogo

Resulta difícil conciliar los puntos de vista tan distantes de los críticos ideológicos de la evaluación de desempeño con los de los defensores de la práctica desde el momento en

que la meritocracia está puesta en tela de juicio. Mientras que los teóricos de la meritocracia (p.e. Castilla y Benard, 2010) sostienen que es un mecanismo distributivo sobre el que descansan tanto la igualdad de oportunidades como el mérito propiamente dicho, sus detractores plantean una vigorosa lógica de amigo-enemigo: “Definamos al meritócrata del Siglo XXI: es el que logra alcanzar metas que se imponen desde la sociedad del conocimiento corporativo, potenciadas por los prejuicios clasistas de los dueños del poder. Para ser meritócrata hay que ganarles a todos, meritócrata sólo hay uno, el que gana la carrera y se compra el Chevrolet¹²” (Puiggrós, 2016).

La aspiración de decretar la caída definitiva de la meritocracia ha hecho, incluso, entrever en el problema del estrechamiento de la brecha salarial (Szelechter, 2014) una luz de crítica de los *managers* hacia los principios de la meritocracia, aunque nuestro punto de vista es que la crítica, en realidad, parece orientarse más hacia el poder gremial que a la meritocracia. La idea de evaluación de desempeño es anterior al mismísimo concepto de meritocracia. Mientras ya se evaluaba el desempeño a principios del siglo XX, la idea de “meritocracia” fue acuñada en el año 1958 por el sociólogo y activista laborista británico Michael Young en su libro “The Rise of Meritocracy, 1870-2033: An Essay on Education and Equality”. Pero la meritocracia en las organizaciones no pretende resolver el problema de la inequidad estructural de la sociedad.

Criticar a la meritocracia desde la problemática de la no igualdad de la sociedad es transferir a las empresas (y sus administraciones) el rol de resolución revolucionaria de la pobreza y la desigualdad fundamental que afecta a nuestras sociedades. Por otro lado, el igualitarismo a ultranza en el mundo del trabajo termina no siendo equitativo.

3. Las críticas a la evaluación de desempeño no tienen un modelo alternativo

No se ve un horizonte práctico detrás de la crítica ideológica a la evaluación de desempeño. Se ha explotado una veta de cuestionamiento basado en las afinidades existentes entre un determinado marco ideológico para sólo proponer la nada misma. Y permítasenos aquí reclamar, sino una propuesta herramental, un modelo de referencia sobre el que hacer las críticas.

El diagnosticador debe tener un modelo, como el médico tiene un modelo de salud al momento de hacer un diagnóstico. La pregunta, en todo caso, es si el modelo implícito incluye un mecanismo equitativo de determinar los desempeños y mejorarlos. No parece ser el caso de quienes elaboran las críticas a los mecanismos de evaluación de desempeño.

4. Los gerentes no son intelectuales orgánicos

Exigiría un enorme esfuerzo (y posiblemente una falacia de nivel equivocado) conectar el pensamiento sistematizado de la evaluación de desempeño (o del management en general) con el de los intelectuales orgánicos legitimadores de un determinado orden social (Gantman, 2014) y sólo una mirada fuertemente determinista, con sus serias limitaciones, tal como se la denuncia (Szelechter, 2011), podría persistir en ello.

Por otro lado resulta difícil entender objetivamente a la práctica de la evaluación de Desempeño como una herramienta discursiva de expresión de poder organizacional (Varela Barrios, 2014) cuando, en general, los managers le rehúyen a la evaluación, principalmente cuando tienen que trabajar junto con los evaluados durante todo el año y tienden, de hecho, a inflar sus calificaciones. Esto remarca el problema de las formas más que de fondo, es

¹² Esta referencia marcaría alude a un spot publicitario sobre la meritocracia que tuvo amplia repercusión a mediados del 2016 en Argentina.

decir, un problema herramental –incluyendo a los actores– más que del macro-contexto ideológico en torno a las organizaciones.

Algunas concesiones. Efectivamente, la organización genera acostumbramiento en los trabajadores, hasta el punto de automatizar las maneras de hacer las cosas. Lo que en un momento se hacía por presión y control de un jefe, deviene en mecanismos interiorizados de hacer las cosas, dispositivos profundamente explicados desde las ciencias sociales (p.e. Berger y Luckmann, 1978). Las empresas son, por lo tanto, lugares de “construcción de sentido” (Marzano, 2011), pero esto no significa que ello suponga la existencia de un grupo de intelectuales orgánicos planificando la colonización de los cerebros de los trabajadores aunque no es ajeno a los teóricos de la cultura organizacional planificar cómo trabajar el cambio de los valores de los miembros de una organización, con resultados habitualmente escasos, ya que la mayoría de los cambios no logran sus propósitos iniciales.

5. Los CMS no ayudan a ser mejor gerente

El corpus conceptual crítico que constituyen los *Critical Management Studies* debería ser entendido como de naturaleza académica más que *managerial*. Sus miembros son analistas avezados que leen entrelíneas y develan esquemas que los simples *managers* no pueden ver (y sin duda no tienen por qué ver). Sus *responsabilidades* son absolutamente diferentes. No se espera de un *manager* la liberación de la sociedad así como no se espera de un académico de los CMS que mejore la productividad de una determinada empresa.

Un implementador táctico de una Encuesta de Clima o un taller de Entrevista de *Feedback* no va a recibir nada operativo de un párrafo de “Vigilar y Castigar” de Foucault. Leer así a Foucault sería como pretender establecer normas de costumbres a partir de la lectura literal de la Biblia.

6. Las áreas de Recursos Humanos están para incrementar la productividad y la rentabilidad

Los límites entre la dominación, la reproducción de la dominación (Deetz, 2003) y el desarrollo del liderazgo más la capacidad de influencia y persuasión, son difíciles de establecer. Las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones no son, ni deben ser, ministerios de desarrollo social. Más bien son áreas de *expertise* en segmentos tales como Gestión de Talento, Compensaciones, Gestión del Cambio, Comunicaciones, Capacitación y Desarrollo, cuyo foco está en tener disponibles a los mejores empleados para la tarea adecuada en el momento adecuado. La búsqueda de individuos que sepan supervisar a otros, que saquen lo mejor de ellos, no en cuanto a extracción de plusvalía sino que expresen todo su potencial en las actividades que tienen que realizar, puede tener nobles propósitos.

Si bien es cierto que los programas de capacitación conllevan a mecanismos de legitimación de contenidos, no necesariamente su planificación entraña una búsqueda frenética de la dominación de los individuos por los individuos mismos. También es posible pensar que simplemente se analizan brechas entre lo que se sabe y lo que se debe conocer en un puesto de trabajo. No siempre detrás de las cosas hay intenciones conspirativas.

Desde una perspectiva empática, no es lo mismo la lógica del administrador o director de una organización al de un investigador de las ciencias sociales. Desde “El Político y el Científico” de Max Weber hacia acá esto está claro. El administrador busca la productividad y, por lo tanto, el mejor desempeño posible. Esta búsqueda no es fundamentalmente perversa, salvo que en los orígenes mismos haya un “pecado original” (por ejemplo, la fuente del capital), en cuyo caso la discusión debería centrarse en los orígenes y no en los

medios de búsqueda de la productividad. A veces parece ser más distinguido atacar los medios y no las fuentes mismas.

El mundo avanza en torno al trabajo de los seres humanos. El trabajo de los individuos supone una organización. La organización requiere el “control” de los individuos, no necesariamente desde una perspectiva foucaultiana sino porque el trabajo requiere organización. Aquí es posible que la palabra “control” haya sido investida de un ropaje crítico. ¿Es el control, acaso, algo a eliminar de los procesos organizacionales? ¿La conexión entre “control” y “panóptico” constituye un tándem eminentemente perverso?

Permítasenos, por otro lado, rescatar el noble esfuerzo de toda la teoría de las organizaciones desde la década del veinte en adelante, para profundizar en aspectos de la práctica de manera de ir perfeccionándola. El foco en la manera de evaluar, la escala, los evaluadores, el propósito y luego la revolución de la performance a la que estamos asistiendo en estos momentos, con un fuerte acento en el *feedback*, dan cuenta de ello. Las críticas a la práctica de la evaluación provenientes de esta vertiente tienden a sostener que la evaluación es una práctica necesaria en cualquier caso, y que la cuestión es cómo llevarla a cabo para que tenga los efectos esperados.

Hay crítica ideológica productiva en la evaluación de desempeño. Por ejemplo, el cuestionamiento al autoritarismo intrínseco en los esquema 90° (el jefe evalúa al colaborador) y, consecuentemente, el esfuerzo por atenuar ese impacto (con esquemas tipo 180°, 360° o incluso la inversión absoluta a un esquema donde los colaboradores evalúan a su jefe). La revisión de los conceptos a considerar en un proceso de evaluación (¿competencias? ¿objetivos? ¿tipos de objetivos? ¿tipo de *feedback*?) supone consideraciones de índole ideológica ya que discute los contenidos a evaluar, pudiendo revestirlos de un gran sesgo emancipador o de un vigoroso manto de defensa del statu quo. Por ejemplo, competencias asociadas al desarrollo de las personas versus objetivos relacionados con tasas de conflictos en el ámbito del trabajo.

La conexión (o falta de ella) entre desempeño y compensaciones es un segmento poderoso de discusión ideológica: pago de largo o corto plazo, compensación de objetivos duros o comportamientos blandos, ¿se paga el desempeño con el salario base o es necesario considerarlo en un incentivo de paga variable? Podría aducirse que estos planteos asumen un sustrato indiscutible asociado a la práctica de la evaluación propiamente dicha, algo así como la adherencia a la propia explotación (Marzano, 2011) pero en esto es posible que estemos ante un diálogo infértil de perspectivas paradigmáticamente diferentes. Si se cuestiona al capitalismo se cuestionará todo lo que entraña. Se devaluará el sentido del debate sobre la evaluación de desempeño cuando el sostén ideológico de base es lo que esté en cuestión.

Bibliografía

Abarca, Nureya (2016), ¿El fin de las evaluaciones de desempeño?, en *El Mercurio*, 25 de junio de 2016. Recuperado de:

http://www.claseejecutiva.com/wp-content/uploads/2016/06/Curso-Gesti%C3%B3n-de-personas-Clase-Ejecutiva-UC_02.pdf .

Aguinis, Herman (2009), *Performance Management*, Second Edition, NJ, Pearson, Prentice-Hall.

Alvarez Newman, Diego (2013), Poder, control y producción de subjetividad en las prácticas laborales del toyotismo, en *Miríada*, Año 5, N° 9, pgs. 111-128.

Armstrong, Michael (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management*, 4th edition, Philadelphia, PA, Kogan Page Editorial.

Arellano, David et al. (2003), *Retos de la profesionalización de la función pública*, Venezuela, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP.

Battistini, Osvaldo (2004), *El Trabajo frente al espejo: Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo Libros.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1978), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu, 4ta reimpresión.

Berkshire, J.R. y Kozlowski, S.W. (1953), Forced-choice performance rating: A methodological study, en *Personnel Psychology*, 6, 355-378.

Bracken, David W., Dalton, Maxine A., Jako, Robert A., McCauley, Cynthia D. y Pollman, Victoria A. (1997), *Should 360-degree feedback be used only for developmental purposes?*, Greensboro, Center for Creative Leadership.

Broitman, Ana (2016), ¿Llegó la hora del adiós a las evaluaciones de desempeño?, en *Clarín Económico*, 7 de febrero de 2016. Recuperado de: http://www.clarin.com/ieco/economia/Llego-hora-adios-evaluaciones-desempeno_0_r12_cauwmx.html .

Buckingham, M. y Goodall, Ash. (2015), Reinventing Performance Management, en *Harvard Business Review*, pg. 40-50. April 2015.

CGT, Unión Informática (2016), IBM pone fin a su viejo sistema de evaluación de desempeño: EL PBC, Febrero de 2016. Recuperado de: <http://unioninformatica.org/ibm-pone-fin-a-su-viejo-sistema-de-evaluacion-de-desempeno-el-pbc/> .

Cappelli, Peter y Tavis, Anna (2016), The Performance Management Revolution: The focus is shifting from accountability to learning, en *Harvard Business Review*, Pgs. 58-67, October 2016.

Casado, José Manuel (2016), ¿Muerte de la Gestión del Desempeño?, en *Capital Humano*, Nº 312, Sección El punto sobre la "i", Septiembre 2016, Editorial Wolters Kluwer, España. Recuperado de: http://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEA_MtMSbF1jTAAAKNDY1NDA7Wy1KLizPw8WyMDQzMDc0MTtbz8INQQF2fb0ryU1LTMvNQUkJLMtEqX_OSQyoJU27TEnOJUtdSk_PxsFJPI4SaUJCYV-2QWI9h6AAnHdLf8olxVixMA7t6ka3oAAAA=WKE .

Castilla, Emilio (2016), Achieving Meritocracy in the Workplace, en *Sloan Management Review*, Summer 2016.

Castilla, Emilio J., y Benard, Stephen (2010), The Paradox of Meritocracy in Organizations, en *Administrative Science Quarterly* 55:543-576. Johnson Graduate School, Cornell University.

Coens, Tom y Jenkins, Mary (2001), *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*, Bs.As., Norma.

Cunningham, Lillian (2015), In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings, en *The Washington Post* del 21 de Julio de 2015. Recuperado de: https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/?utm_term=.1e14938dc358 .

Chandler, M. Tamra (2016), *How performance management is killing performance-and what to do about it: Rethink, Redesign, Reboot*. Oakland, Ca., Berrett-Koehler Publishers.

Deetz, Stanley (2003), Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management, en Alvesson, M. y Willmott, H. (Eds) *Studying Management Critically*, Ca., SAGE Publications.

Delfini, Marcelo (2010), Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz, Santiago del Estero, en *Trabajo y Sociedad*, Nro. 14.

Denisi, Angelo y Smith, Caitlin E. (2014), Performance Appraisal, Performance Management, and Firm Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research, en *Academy of Management Annals*, Vol. 8, N.1, 127-179.

Duggan, Kris (2015), Why The Annual Performance Review Is Going Extinct, en *Fast Company* del 20 de octubre del 2015. Recuperado de: <https://www.fastcompany.com/3052135/why-the-annual-performance-review-is-going-extinct>.

Flanagan, J.C. (1954), The critical incident technique, en *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Foucault, Michel (2005), *Vigilar y castigar*, 1ra Edición, 4ta reimpression, Buenos Aires, Siglo XX.

Gantman, Ernesto (2014), El paradigma posburocrático en administración: ¿realidad o ideología?. En *Revista Administración y Organizaciones*, Nro 32, Año 17, pp. 35-53.

Goler, Lori; Gale, Janelle y Grant, Adam (2016), Let's not kill performance evaluations yet, en *Harvard Business Review*, November 2016.

Grey, Christopher y Willmott, Hugh (2005), *Critical Management Studies: A Reader*, Norfolk, UK, Oxford University Press.

Hernandez, Rob (2015), Here's What Millennials Want From Their Performance Reviews, en *Fast Company* del 3 de noviembre de 2015. Recuperado de: <https://www.fastcompany.com/3052988/heres-what-millennials-want-from-their-performance-reviews>.

Iacoviello, Mercedes; Zuvanic, Laura y Tommasi, Mariano (2003), Politización, estrategia y cultura burocrática: Áreas de abordaje para la reforma del servicio civil en Argentina, Panamá, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública".

Marzano, Michela (2011), *Programados para triunfar: Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Buenos Aires, Tusquets Ensayo.

McCullough, Cathy (2015), Six Tips for Rethinking the Dreaded "Annual Performance Appraisal". Recuperado de: <http://www.rhythmsystems.com/blog/six-tips-for-rethinking-the-dreaded-annual-performance-appraisal> .

McKinkay, Alan y Starkey, Ken (1998), *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*, CA, SAGE Publications.

Medina, J., Delfini, M. y Drolas, A. (2012), Las relaciones laborales en la postconvertibilidad. Continuidades y rupturas en la negociación colectiva, Buenos Aires, VII Jornadas de Sociología de la Universidad de General Sarmiento (UNGS).

Montes Cató, Juan Sebastián (2011), El trabajo en la sociedad de la información: desafíos para el movimiento obrero. En *KAIROS*, Revista de Ciencias Sociales, San Luis,.

Murphy, K. y Cleveland, J. (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, CA, Sage Publications.

Osborne, David y Gaebler, Ted (2002), *La Reinención del Gobierno: La Influencia del espíritu empresarial en el Sector Público*, Barcelona, Paidós Estado y Sociedad.

Puiggrós, Adriana (2016), Meritocracia o democracia en la educación, en *Página 12*, 17 de mayo de 2016.

Rua, Martina (2015), El fin de las evaluaciones, en *La Nación*, 30 de agosto de 2015. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1823170-el-fin-de-las-evaluaciones> .

Simonotti, Fernando (2013), Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa transnacional, Buenos Aires, X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Smither, James W. y London, Manuel (2009), *Performance Management: Putting Research into action*. San Francisco, USA, Jossey-Bass.

Sonnentag, Sabine (2002), *Psychological Management of Individual Performance*. UK, John Wiley & Sons.

Szlechter, Diego (2011), El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales. En *Trabajo y Sociedad*, Santiago del Estero, Nro. 16.

----- (2014) El malestar en el orden meritocrático managerial: Una problemática en grandes firmas en Argentina, en *Revista de Ciencias Sociales*, DS-FCS, vol. 27, nº 35, julio-diciembre 2014, pp. 49-70.

Taylor, E.K. y Wherry, R.J. (1951), A Study of Leniency in Two Rating Systems, en *Personnel Psychology*, 4, 39-47.

Thorndike, Edward L. (1920), A constant error in psychological ratings. En *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.

Toppo, Leena y Prusty, Twinkle (2012), From performance Appraisal to Performance Management. En *Journal of Business and Management*, Vol.3, issue 5.

Van Dijck, José (2016), *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

Varela Barrios, Edgar (2014), "El poder organizacional y sus principales ámbitos Discursivos en las ciencias del Management", IV Coloquio Internacional de Epistemología y Sociología de las Ciencias de Administración, Florianópolis, Brasil.

Zuboff, Shoshana (1988), *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. USA, Basic Books, Perseus Books Group.