

Evaluación del desempeño y estimación del potencial: ¿dos caras de una misma moneda?

*«Se piensa que lo justo es lo igual, y así es; pero no para todos, sino para los iguales.
Se piensa por el contrario que lo justo es lo desigual, y así es, pero no para todos,
sino para los desiguales.»*

Aristóteles, S. IV a. C.

Introducción

El entorno globalizado y altamente competitivo en el que las empresas desarrollan sus actividades se caracteriza por la rapidez e intensidad con que ocurren los procesos de cambio, así como por un alto grado de incertidumbre. Las organizaciones son cada vez más exigentes en cuanto a la contribución que la función de dirección de personas debe tener en el negocio, y se hacen necesarias prácticas que sean capaces de marcar la diferencia y constituir un factor estratégico de adaptación al cambio.

Una de las prácticas emergentes como aplicación normalizada y sistematizada es la relativa a los procesos de valoración de la actuación de los profesionales que trabajan en la empresa, y de manera derivada, de los procesos de estimación de la capacidad de su actuación futura.

Considerar que la valoración de actuaciones es una respuesta novedosa a las exigencias que tienen hoy día las empresas sería erróneo, pues desde el primer momento en que un hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó por definición a ser evaluado. Lo que es creciente es la sistematización de los procesos evaluativos. El objetivo de estas líneas es clarificar la diferencia entre evaluar la actuación pasada y estimar la actuación futura, y reflexionar sobre la relación

Nota técnica preparada por el Profesor Guido Stein y Eduardo Rábago, PDG 2009. Diciembre de 2009.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP Av. Pearson, 21 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 10/6/10
0-401-008



que dichos procesos tienen con decisiones críticas como retribuciones, rotaciones y promociones, que inciden de manera directa en la capacidad de respuesta al entorno. Sin embargo, esa estandarización no debe ser constrictiva ni excesivamente rígida, y debe preocuparse tanto de ejercer la justicia como de ser capaz de identificar, premiar y desarrollar el comportamiento excelente, porque de él dependerá en gran medida la evolución futura de la empresa.

La rápida adaptación al cambio es inexcusable en nuestros días, pero la reflexión sobre el mismo en absoluto es nueva. Ya en el siglo IV a C., y para explicar el cambio, Aristóteles recurrió a la teoría de la sustancia, que permitía distinguir la forma de la materia. Adicionalmente, consideró imprescindible referirse a otra estructura metafísica que permitía distinguir dos formas de ser: el ser en acto y el ser en potencia¹.

Por ser en acto se refería Aristóteles a la sustancia tal y como la conocemos en un momento determinado; por ser en potencia entendía el conjunto de capacidades o potencialidades que tiene la sustancia para llegar a ser algo distinto de lo que actualmente es. Nos dice el clásico que las potencialidades de una sustancia vienen determinadas por la naturaleza de la misma. Una nuez de facto es potencialmente un nogal, y lo llegará a ser si se dan ciertas circunstancias, pero ¡jamás será un olivo! Otro asunto es la posibilidad, o no, de un adecuado direccionamiento de circunstancias para que aparezcan las potencialidades. Como apuntó Chris Dyson: «Puedes enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla».

Se trata de llamar la atención sobre la conveniencia de distinguir acto (situación real actual) y potencia (situación futura posible) a la hora de establecer sistemas de valoración de personas.

Distinguiremos el concepto de valoración de lo sucedido de facto, que llamaremos en adelante evaluación del rendimiento (si se centra en objetivos) y evaluación del desempeño (si considera objetivos y comportamientos), y el concepto de valoración de las capacidades personales de cara al futuro, que llamaremos en adelante estimación del potencial (véase un esquema comparativo en Anexo 1).

Evaluación del rendimiento

El concepto de evaluación está indefectiblemente unido al de trabajo por cuenta ajena, y su tratamiento sistematizado se extiende con la práctica de la dirección por objetivos, mencionada por primera vez por Peter Drucker² y desarrollada con posterioridad por George Odiome³, entre otros.

¹ «El ser no sólo se toma en el sentido de la circunstancia, de cualidad, de cantidad, sino que hay también el ser en potencia y el ser en acto, el ser relativamente a la acción» («Metafísica», libro IX, 1).

² «Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa», Drucker, Peter, «The Practice of Management», Harper & Brothers Publishing, 1954.

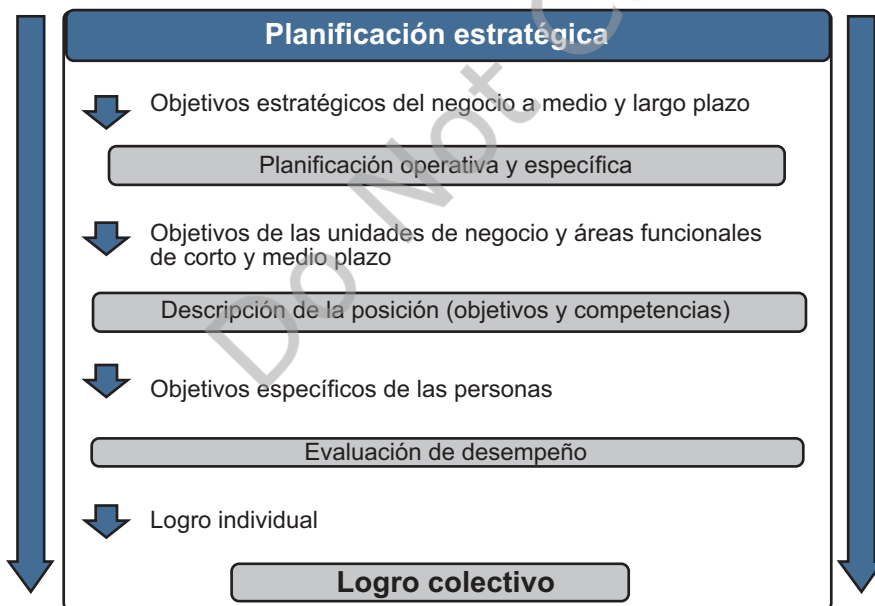
³ Odiome, George S., «Management by Objectives: A System of Managerial Leadership», Pitman Publishing Co., 1965.

Los supuestos principales de la dirección por objetivos son:

- No se pueden hacer planes detallados y válidos para un programa o estrategia hasta que no se sepa exactamente adónde se quiere llegar.
- Cuanto más clara sea la idea de lo que se trata de lograr, más posibilidades de éxito habrá.
- Lo importante no es lo que se haga, sino los resultados que se obtengan.
- No hay que decirle a nadie lo que debe hacer, sino lo que se espera que logre.
- No es posible evaluar resultados si no se comparan con objetivos previamente establecidos.
- En última instancia, el «objetivo» no es más que una anticipación de un «resultado deseado».

En definitiva, se destacan las ventajas de fijar una meta para alcanzarla. La determinación, el análisis y la valoración de la consecución del propio fin se convierten en un medio fundamental (Figura 1).

Figura 1



¿Cuáles son las ventajas de fijar objetivos y evaluar su cumplimiento?

- El establecimiento de un estilo uniforme de dirección, trasladando en cascada la estrategia y objetivos del negocio de la compañía.
- La explicación clara del sentido de los diferentes puestos de trabajo.
- El estímulo personal para la consecución de unos resultados ambiciosos.