



Evaluaciones de desempeño

En muchas oportunidades, nos ha tocado participar en seminarios o procesos de asesoría en donde está por medio la evaluación del desempeño, por lo cual se nos pide nuestra opinión.

Consideramos que si a una empresa le está dando resultados la forma en que la lleva a cabo, esto es, que sus empleados la reciben con satisfacción y se sienten bien con sus resultados, pues adelante. Lamentablemente otras experiencias, no han tenido el mismo resultado. Mucho inicia cuando nos ha tocado ver a un jefe revisando las evaluaciones del desempeño, muchas veces durante una reunión, pues debe firmarlas urgido por el departamento de Recursos Humanos, pues de lo contrario no se dan los aumentos. La evaluación es un mero rito, que probablemente busca hacer diferencia entre unos centavos de más a uno u otro empleado.

El Dr Deming reconocido como el forjador del desarrollo japonés en las décadas de 50 al 80, es reconocido por sus 14 Principios, así como por las 7 enfermedades mortales de la gerencia, siendo dentro de ellas la No 3, “La evaluación del desempeño, calificación de méritos o revisión anual. El Dr Deming sobre esto dice: *“La evaluación del desempeño alimenta el comportamiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, desarrolla el miedo, destruye el trabajo en equipo, fomenta la rivalidad y la politiquería.*

Deja a la gente amargada, deshecha, lesionada, golpeada, desconsolada, abatida, acongojada, sintiéndose inferiores, algunos incluso deprimidos, incapaces de trabajar durante semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender porqué son inferiores. Es injusta, porque le atribuye a las personas de un grupo diferencias que pueden ser causadas en su totalidad por el sistema dentro del cual trabajan. (William E. Deming, Out Of Crisis, Pag 79).

Un fiel seguidor del Dr Deming que inclusive compartió seminarios con él, el Dr. Peter Scholtes dice: *“Utilizar la evaluación del desempeño de cualquier tipo como basa para cualquier clase de recompensas es un craso error catastrófico. Es un camino seguro para desmoralizar a la fuerza laboral. Los ingresos de los empleados llegan a depender de factores caprichosos muy ajenos a su capacidad para influir. Sencillamente, absténgase de ello. Fundamente los salarios, los jornales y las bonificaciones de la organización sobre otras cosas.* (Peter Scholtes “An Elaboration on Deming’s Teaching on Performance Appraisal).



Grupo Kaizen S.A.

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,
ofrecemos beneficios



Dice el Dr Deming *“La idea de una calificación por méritos es seductora... Las palabras cautivan la imaginación: pagar por lo que se obtiene, obtener según lo que se paga; motivar a la gente a hacer lo mejor que se puede, por su propio bien. Aunque su efecto sea todo lo contrario de lo que se pretende”*. Como resultado se impulsa el individuo hacia delante, trata de hacerlo, por su propio bien, con su propio salvavidas. La organización es la que sale perdiendo. La calificación por méritos premia a los individuos que van bien dentro del sistema. No premia los intentos por mejorar el sistema. Sofoca el impulso de innovar, de correr riesgos. Los empleados se inclinan a curarse en salud. Y Peter Scholtes lo refuerza cuando dice: *“Las evaluaciones del desempeño se centran en los individuos, pasando por alto su dependencia de otras personas, de los equipos, de los suministros, del medio, en otras palabras, factores que están sujetos a influencias fuera de su control, pero que sin embargo afectan su desempeño.*

Por mucho esfuerzo que se haga en las evaluaciones jamás podrán ser objetivas y coherentes, las evaluaciones varían según las personas que las hacen y la persona que es evaluada. Generalmente las evaluaciones se utilizan para diferenciar los aumentos salariales, pero es recomendable utilizar como base para el pago de sus empleados, tanto el nivel de salarios que predomina en el mercado con remuneraciones variables relacionadas con el desempeño global del negocio y la prosperidad de la misma empresa. Si un empleado está por el límite de variación normal del sistema, merece un reconocimiento, no necesariamente en dinero.

En las evaluaciones se debe evaluar el sistema, no la persona. Las evaluaciones no deben mirar hacia el pasado. Toda organización tiene la obligación de darle al trabajador la ayuda necesaria para desempeñar su cargo. Si el individuo no quiere, eso ya es un problema de disciplina, pero es muy diferente a cuando no puede.

Los argumentos para rechazar las evaluaciones están basados en estudios estadísticos que cualquiera puede comprobar de sus propias evaluaciones. En todo conjunto de evaluaciones, habrá personas arriba y abajo del promedio, la mayoría de las personas se concentrarán en el promedio y unas pocas personas a cada uno de los extremos, esto es una condición normal, propia de un sistema normal. Los sistemas tradicionales de valoración incrementan la variabilidad del comportamiento de las personas. Una persona que es evaluada por debajo del promedio, se fija en las personas que están arriba del promedio, por lo que trata de emularlas, el resultado es un comportamiento deteriorado.

La evaluación del desempeño alimenta el temor. Las personas tienen miedo de hacer preguntas que pudieran sugerir una cierta duda respecto a las ideas y decisiones del jefe. *“El comportamiento de cualquier persona es el resultado de la combinación de muchas fuerzas, la misma persona, las personas con las que trabaja, el trabajo, su*



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 283 6192 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



gerente, sus supervisores, las condiciones ambientales (ruido, confusión, comida mala en la soda). Estas fuerzas producirán diferencias increíbles en las personas”.

Scholtes es tajante cuando recomienda que antes de pensar en lo que se debe hacer para mejorar las evaluaciones del desempeño, “simplemente dejar de hacerlas”.

Apuntes tomados de
“El Método Deming, en la práctica”,
Mary Walton, Editorial Norma.