

# ¿Podemos medir el rendimiento?

## Opinión



**Roberto Luna-Arocas**

► Presidente de AEDIPE. Catedrático de Organización de Empresas. Universidad de Valencia.

Antonio se queja constantemente porque su empresa le mide pero no lo hace adecuadamente. Precisamente su supervisor da prioridad a otros comerciales y eso hace que muchas veces éstos sean los que tienen el rendimiento más alto. «Si todos partiéramos de las mismas condiciones, la cosa cambiaría», reflexiona en voz alta Antonio. Por lo tanto, Antonio ve injusto el sistema actual que utiliza su empresa. Lo que técnicamente se conoce como la percepción de la justicia percibida, en este caso de la injusticia. Y ésta es una variable de gran relevancia en la empresa, pues si no se percibe la organización como justa, el empleado o profesional merma sus esfuerzos y su productividad al no ver que tengan consecuencias directas.

Y es que la evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Un 20% de las empresas utilizan sistemas formales de medición competenciales y orientados a resultados. Pero incluso muchas de estas empresas, aunque lo quieren aplicar con gran profesionalidad, fallan en su implementación.

¿Quiere esto decir que no podemos medir en la empresa? No, por supuesto, si la empresa no midiera no podría gestionar. Y más aún en recursos humanos (RRHH), donde se incorporan tantas variables subjetivas. Angelo Denissi, experto en RRHH y expresidente de la Academy of Management, mencionaba en una conferencia que por mucho que queramos medir de modo objetivo, toda medida parte de una confección o elaboración subjetiva. Esta afirmación tan relevante no hace más que subrayar la prudencia al expresar comentarios como este: «ojo, que el criterio es subjetivo...», pues de hecho, nos ayuda a no ser tangenciales en las proposiciones y hacerlas lo más participativas y consensuadas que se pueda.

Es comprensible que todo empleador quiera saber la contribución que hace cada empleado o profesional a su empresa. Y por lo tanto, comprender mejor si el acumulado de esfuerzos que hace el personal está realmente alineado con los objetivos organizativos. Pero es precisamente esta falta o carencia de medición la que en muchos de los casos hace que los empresarios y responsables asuman estilos de dirección más directivos y autoritarios que entorpecen el crecimiento profesional y organizativo. Manuel insistía en controlar a sus empleados constantemente con los sistemas más variopintos y sofisticados. De hecho, ponía tanto empeño que se olvidaba normalmente de hablar con ellos desde la confianza y desde el consenso. Esto hizo que se alejara de su equipo y obtuvo casi en gran medida lo que esperaba, bajos resultados y un equipo desmotivado. Es casi la profecía autocumplida. La pregunta es: ¿y ahora qué?

Pero, ¿por qué no miden muchas empresas? La contestación es sencilla, las empresas miden sólo parámetros financieros o de ventas y algunos de producción, pero les cuesta medir lo intangible. De hecho, si una empresa no tiene cultura de medición debe iniciarse de modo muy lento y seguro antes que embarcarse en medidas sofisticadas que nadie entiende.

Son muchas las empresas que han priorizado la medición por imposición y han generado más problemas que soluciones. De hecho, nos podemos encontrar cuatro tipos principales de empresas: a) las que no miden y nunca lo han hecho; 2) las que no miden porque han tenido malas experiencias de medición; 3) las que miden pero no implementan bien la medición; 4) las que miden e implementan bien la evaluación del rendimiento.

Con esta clasificación en mente usted puede tener una idea de dónde se sitúa. De hecho, rara es la empresa que no mide algo. Hablamos de medir tanto el resultado como el proceso que facilita el resultado.

Algunos sistemas de medición que utilizan las empresas pecan de una baja implicación de los supervisores porque en realidad éstos son conscientes de la complejidad y delicadeza del tema.

Para gestionar necesitamos medir, ésta es

una máxima claramente compartida en el mundo de la empresa. Pero quizás deberíamos comprender que la medición del esfuerzo y productividad en el sentido más estricto de los recursos humanos requiere una complejidad mayor que pasar unos cuestionarios y esperar que el empleado conozca los resultados de la evaluación. Esta espera traumática cada seis meses o cada año no deja de angustiar y generar una presión que habrá que preguntarse si añade o merma al clima.

Si su empresa no ha medido nunca, ya lo sabe, introdúzcase poco a poco a los conceptos de gestión del talento, gestión por competencias y evaluación del rendimiento.

Si su empresa sí que mide pero no garantiza la objetividad y transparencia, no dude de que está perdiendo capital humano a borbotones. Sencillamente desmotivará por la inequidad del sistema. Y por lo tanto, su productividad claramente hace agua.

Si su empresa mide y aunque genera tensión los profesionales lo ven como un valor de la organización, no lo dude y siga haciéndolo, con ello demuestra una clara alineación entre los profesionales y la dirección.

Aparte, un sistema muy utilizado en las organizaciones es el del feedback 360° (también 90°, 180° y 270°). En estos sistemas se mide al profesional en función de su contexto profesional. Depende del puesto y cultura de medición aplicaremos un sistema u otro. Pero en los casos más sencillos, se suele aplicar la medición del profesional con datos que provienen de: 1) supervisor; 2) par; 3) colaborador y 4) autoevaluación. Si la evolución del sistema es más compleja, se puede permitir la evaluación del cliente o del proveedor, entre otros.

Pero centrándonos en la evaluación del perfil competencial de un profesional, la primera cuestión a considerar es que si los profesionales se tienen que medir en su autoevaluación, deberíamos preguntarnos el grado en que la cultura de esa organización ha generado el espíritu crítico. Aparte, debe garantizar que la cultura de la organización es de desarrollo, pues si le pide a un par que evalúe a otro y la relación no es buena, pueden surgir chispas en el proceso. Por lo tanto, estos sistemas «en malas manos» pueden consolidar las estructuras de poder bajo «criterios objetivos»: «ya te lo dije que no sería buena la evaluación y que teníamos que prescindir del director comercial...» Este tipo de «linchamientos» en nombre de la ciencia y de la objetividad poco tiene que ver con culturas de talento y con el desarrollo organizativo, pero desgraciadamente se dan en más ocasiones de

las que quisiéramos. Por otro lado, la condescendencia y el escepticismo común suelen estar presentes en muchos procesos. No hace mucho escuché en un proceso de evaluación a un director de marketing una conversación donde el director de producción le decía: «Pásate por mi despacho y en mi ordenador tienes tu evaluación, pon lo que quieras...»

Sin descreer de la medición, la dificultad real es la medición de intangibles, y eso sí que quizás debería ser el verdadero reto de estos nuevos sistemas de gestión que en muchos casos luchan con las culturas más tradicionales y con el «aquí siempre se ha hecho así».

Por lo tanto, nos podemos encontrar supervisores severos (puntuán bajo a todos para demostrar lo buenos que son), generosos (puntuán alto a todos y así evitan conflictos), neutrales (puntuán regular a todos con lo que es lo mismo que no puntuar), imprecisos (puntuán en función de algunas impresiones sueltas, con lo que no tienen la capacidad de observación en el tiempo, siendo por lo tanto evaluadores no válidos)... y así podríamos seguir con un sinnúmero de tipos de supervisores. Sin embargo, si algo tienen todos en común es que les falta entrenamiento, autonomía y compromiso con la organización. Y eso se trabaja desde el principio en todo sistema de evaluación competencial o del desempeño.

Si las personas fueran recursos seguramente sería más fácil, pero en este caso está claro que los denominados «recursos» son en realidad personas con toda su maravillosa complejidad que les hace únicos. Y en esa unicidad está el talento de cada uno. Y para poder desarrollar el talento se necesita medir, y saber cada profesional dónde está y en qué puede mejorar. Por lo tanto, si es autónomo mida, si es micropyme mida, si es pequeña empresa mida, si es mediana empresa mida, y si es una gran empresa mida bien...

Como decía Albert Einstein, «triste época la nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio». Pero sigo prefiriendo a mi admirado Quevedo cuando expresaba que «donde hay poca justicia es un peligro tener razón». Así que no espero tener razón, pero al menos no perderla.

## Foro de opinión

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas



# La solución a los problemas de las empresas reside en las personas

**FORO DE OPINIÓN EL CONSEJO ESTRATÉGICO DE AEDIPE CV ANALIZA LA NECESIDAD DE DIÁLOGO ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES**

LEVANTE-EMV VALENCIA

El Consejo Estratégico de Aedipe CV se va constituyendo como foro de opinión cualificada. En su segunda reunión el 28 de noviembre contó con la presencia de Joaquín Vañó, director general de Trabajo, Cooperativismo y Economía Social, en un ambiente de diálogo y búsqueda de sinergias entre la administración y los responsables en las empresas de llevar a la práctica lo que se estipula en materia de relaciones laborales.

Joaquín Vañó se mostró satisfecho por

poder participar en este foro, pues se manifiesta apasionado de las relaciones laborales con plena confianza en el importante papel que desempeñan los responsables de RRHH, en especial, en esta nueva etapa normativa en materia laboral cuyas aportaciones y consecuencias están en pleno debate en el seno de este Consejo Estratégico.

Joaquín Vañó enfatiza la inquietud de la administración por colaborar con empresas y trabajadores para que se mantenga el clima de entendimiento poniendo el foco en el diálogo. Como dato comenta que, en la Comunidad Valenciana, el 96% de los expedientes de regulación de empleo llegan con acuerdo y que, cuando se expone a los trabajadores la situación real de la empresa y hay comprensión de la postura y necesidades de ambas partes, se pueden encontrar mejores soluciones.



Foro de Opinión de Aedipe con Joaquín Vañó y Roberto Luna. LEVANTE-EMV

Fruto de este encuentro compartido con la dirección general han surgido posibilidades para incrementar la presencia de los expertos en la dirección de personas en los ámbitos de decisión y opinión. A través de sus comisiones (relaciones laborales, des-

arrollo y retribución) el Consejo Estratégico de Aedipe CV analiza los aspectos más candentes de la gestión de personas en el actual contexto socioeconómico y propone foros de discusión con expertos para reflexionar y encontrar nuevos caminos.