

## La evaluación del desempeño: Una perspectiva políticamente incorrecta

### Introducción

A lo largo y a lo ancho de la literatura sobre organizaciones, algunos temas permanecen con obstinada recurrencia, por ejemplo aquellos relativos al liderazgo y al cambio. Hay varias maneras, todas ellas tal vez complementarias, de interpretar esta recurrencia, muchas veces transformada en mera repetición:

- se trata de temas cuya complejidad hace que nunca pueda decirse la última palabra acerca de ellos;
- se trata de temas en los que las organizaciones fracasan reiteradamente (lo cual requeriría especificar los criterios que conducen a la calificación del éxito o del fracaso);
- a través de ellos, y en armónica convivencia, gerentes y consultores justifican y renuevan su permanencia en las empresas, lo cual resulta paradójico si lo relacionamos con la cantidad de fracasos mencionados en el punto anterior;
- el fenómeno se realimenta a través del marketing de las editoriales que publican libros y revistas de management y negocios, ya que estos temas siempre venden, sobre todo si en la tapa figura la palabra mágica "cómo" (cómo motivar al personal cuando se le bajan los sueldos, cómo gestionar procesos de cambio sin recursos, etc.).

La evaluación del desempeño es uno de estos temas recurrentes dentro de la literatura más específicamente orientada a la gestión de los recursos humanos en la organización. Valga destacar, a simple título de ejemplo, que uno de los motores de búsqueda en Internet (Altavista) da como resultado al día de escribir este artículo 18.710 *páginas web* relacionadas con el tema, muchas de ellas conteniendo muchos artículos y publicaciones, lo cual permite inferir que el número de documentos almacenados excede largamente el millón.

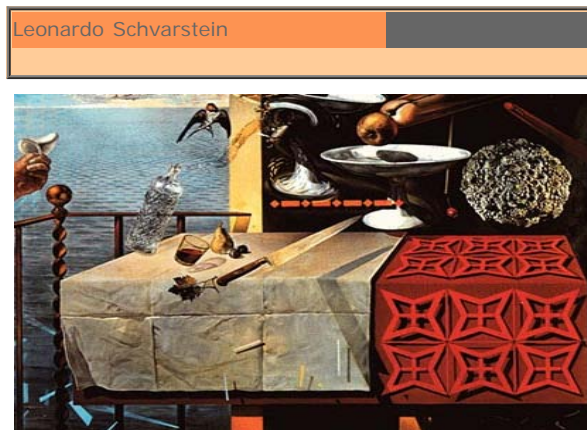
Los abordajes ortodoxos de la evaluación del desempeño van desde su relevancia para el logro de la eficiencia de la organización en su conjunto, hasta la importancia que adquiere como herramienta al servicio de la comunicación entre sus miembros. Se enfatizan con frecuencia la relación que la evaluación tiene con los procesos de fijación de objetivos y asignación de tareas, así como los efectos psicológicos que produce en el evaluador y el evaluado. Una porción ciertamente significativa, y necesaria, de esta literatura está dedicada a los aspectos metodológicos y técnicos de la evaluación.

Mucho más ocasional resulta en cambio el abordaje de esta temática dentro de marcos conceptuales que expliciten que **se trata de un proceso que ocurre dentro de un juego de relaciones de poder**, o que refieran concretamente a las **arbitrariedades e inequidades** a que ella da lugar. Tampoco es frecuente que se aluda a las **contradicciones** que genera, ni que se contabilicen los **fracasos** en su implementación o se expliquen las razones estructurales y profundas que los determinan. A estas cuestiones he de referirme en este artículo, asumiendo el riesgo de presentar la visión políticamente incorrecta del tema. Sé que el lector se sorprenderá con la irreverencia de algunas de mis aseveraciones, pero quiero advertir que, en un contexto de tanta "pesadez", me permitiré ser "leve" sin que ello afecte, espero, la profundidad de mi pensamiento.

Para finalizar esta introducción, pido de antemano perdón por el pecado de no referirme (salvo alguna mención tangencial) al último grito de la moda en esta materia. Me refiero a las técnicas comúnmente denominadas de *feedback 360°*, que requieren para la evaluación del desempeño de una persona del juicio de sus jefes, de sus colegas y de sus colaboradores. La particularidad de estas técnicas y las dificultades que presenta su utilización en organizaciones jerárquicas exceden largamente los alcances de este trabajo.

### La cuestión del poder en la evaluación del desempeño.

El poder puede ser entendido como un fenómeno estructural que ocurre una relación interpersonal. A la cuestión estructural alude Foucault cuando se refiere a "la multiplicidad de relaciones de fuerza que son inmanentes al dominio en el cual se ejercen, y que son constitutivas de su organización". A la relación interpersonal, cuando dice, en el mismo texto, que "el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones desiguales y móviles" (Foucault, 1976).



Naturaleza muerta viviente, 1956  
Óleo sobre lienzo, 125 x 160 cm  
Préstamo al Salvador Dalí Museum, San Petersburgo (Fla.)

Analicemos estas dos concepciones complementarias a través de una serie de proposiciones.

**1. La implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño señala la voluntad de la dirección de constituir a su organización en un *panóptico*.**

En relación a lo estructural, y más específicamente a la organización como contexto de aplicación, un sistema de evaluación del desempeño pretende medir (y por lo tanto observar) el desempeño de cada uno de sus miembros sin excepción. A esta situación se refiere Foucault cuando toma la metáfora del *panóptico*, concebido por Bentham como un lugar que otorga "la facultad de ver con una mirada todo cuanto se hace" (Foucault, 1976). "Se trata de dotar a la conducta de los individuos una visibilidad totalmente organizada alrededor de una mirada dominadora y vigilante, (...), y que cada uno, sintiéndola pesar sobre sí, termine por interiorizarla hasta el punto de vigilarse a sí mismo" (Foucault, 1979).

Esta proposición apunta a hacer explícita la pretensión omnipotente y omnipresente que inevitablemente subyace bajo los sistemas de evaluación del desempeño, y que determina, en la tensión que existe entre el desarrollo y el control de los evaluados, la inclinación de la dirección hacia este último. Aclaro que no estoy cuestionando la legitimidad de la instancia de control en la organización, sino simplemente apuntando al error en que incurren quienes sostienen que la evaluación no tiene esa finalidad.

**2. La evaluación del desempeño es una puesta en escena de la lucha por el reconocimiento entre el evaluador y el evaluado.**

Hegel ha postulado que el hombre no es humano sino en la medida en que quiere imponerse a otro hombre, hacerse reconocer por él. De allí que la evaluación del desempeño signifique la puesta en escena de una situación arquetípica en la cual dos sujetos se enfrentan con miras al reconocimiento, y en la cual "uno de ellos debe ceder al otro, debe abandonar su deseo y satisfacer el deseo del otro" (Kojève, 1975).

El resultado de esta lucha transforma al vencedor en Amo y al vencido en Esclavo. Pero esta situación no es estática. De nada sirve al hombre la lucha para matar a su adversario, ya que en ese caso dejaría de obtener su reconocimiento. "Debe suprimirlo dialécticamente. Es decir, debe dejarle la vida y la conciencia y destruir sólo su autonomía. (...)" "Ese esclavo es el adversario vencido que no ha ido hasta el final en el riesgo de la vida, que no ha adoptado el principio de los Amos: vencer o morir. Ha aceptado la vida elegida por otro. Depende pues de ese otro. Ha preferido la esclavitud a la muerte y es por eso que, permaneciendo con vida, vive como esclavo" (Kojève, 1975).

Palabras como amo, esclavo, vida y muerte suenan extrañas en el ámbito de las organizaciones y sin embargo adquieren allí un alto valor metafórico. El evaluado necesita el reconocimiento del otro, en este caso su jefe – evaluador, y lucha por ese reconocimiento. El evaluador necesita a su vez el reconocimiento de su empleado, ya que ello lo constituye como jefe. El sometimiento del evaluado lo constituye en esclavo, y la dominación del amo, que transforma al esclavo en objeto, lo deja insatisfecho, ya que no es un hombre reconocido por otro hombre.

El proceso de evaluación puede entenderse desde esta perspectiva como una danza en la que, dialécticamente, evaluador y evaluado se acercan y se alejan de las posiciones extremas de dominación y sometimiento, atrayéndose y repeliéndose, adulándose y reprobándose, amándose y odiándose.

**3. La evaluación del desempeño transcurre en el marco de una relación vincular de poder.**

El arquetipo de la relación dialéctica entre amo y esclavo nos conduce directamente a las nociones de vínculo y poder.

Pichon Rivière ha caracterizado la noción de vínculo como una estructura compleja que incluye un sujeto, un objeto y su mutua interrelación a través de procesos de comunicación y aprendizaje (Pichon Rivière, 1975). Una interpretación parcial de tal caracterización pone de manifiesto, en la evaluación del desempeño, la posición del evaluado como objeto de la mirada (y de la necesidad) del evaluador, así como la relación asimétrica que los une.

En la situación de evaluación, el jefe ejerce sobre su empleado un *poder de recompensa*, basado en la conformidad de su comportamiento o de sus actos, y también un *poder de coacción*, en tanto detenta la posibilidad de sancionarlo por

la no conformidad de su comportamiento (French y Raven, 1959). Tanto las recompensas como las sanciones se tornan más evidentes cuando la evaluación tiene consecuencias directas sobre la remuneración del empleado, pero no se restringen sólo a ella ya que se aplican también, explícita o implícitamente, al desarrollo de su carrera y a las posibilidades de ser promovido.

Esta asimetría explica las dificultades que presenta la *evaluación de 360°* en las organizaciones jerárquicas, al incluir en la evaluación el juicio de los "subordinados" del evaluado. Contabilicemos entre estas dificultades, desde la imposibilidad lisa y llana de implementar estas técnicas, hasta la situación menos evidente de autocensura a la que se somete el evaluador-subordinado por temor a las represalias de su evaluado-jefe.

#### 4. El evaluado siempre adoptará una posición de resistencia en relación al evaluador.

Donde hay poder hay resistencia, y su existencia señala que el evaluado normalmente no se resigna a la posición de mero objeto de juicio del evaluador. La resistencia se hace manifiesta cuando el empleado no presta su conformidad a la evaluación y recurre, si la vía está habilitada, al jefe- del – jefe para expresar su desacuerdo; pero también cuando más o menos sutilmente argumenta, discute, evade, o busca aliados que le ayuden a torcer un juicio que le resulta desfavorable.

Cuando no lo hace y reiteradamente se somete en forma pasiva al juicio de su evaluador, el evaluado se coloca, como hemos visto en la segunda proposición, en la posición del esclavo. La situación de desempleo por la que atraviesa nuestro país (y el mundo, salvo alguna excepción) en este momento, puede permitir entender la retracción de los evaluados frente al riesgo cierto de perder su empleo si no prestan conformidad a juicios con los cuales no están de acuerdo. Pero el abandono de formas alternativas de resistencia representa un menoscabo para su condición de sujetos libres.

No hay que creer que la resistencia aparecerá sólo frente a la instancia puntual de la entrevista de evaluación, sino que debe aceptarse que estará siempre presente en todo el proceso porque es constitutiva del vínculo que une al evaluador con el evaluado, y se explica por la diferencia de clase que existe entre ellos. Tampoco debe asignarse un valor negativo a esta resistencia, ya que su ejercicio contribuye a la inclusión de puntos de vista no considerados por el jefe. La resolución del conflicto emergente de la ecuación poder-resistencia es, desde una perspectiva humana, el motor de la organización.

#### 5. La relación entre el evaluador y el evaluado es de transferencia recíproca.

La transferencia ha sido definida como un proceso de adjudicación de roles inscriptos en el mundo interno de cada sujeto (Pichon Rivière, 1975) y explica por qué, de manera inconsciente, ciertos prototipos infantiles se viven con marcado sentimiento de actualidad (Laplanche y Pontalis, 1971).

La situación de evaluación actualiza experiencias infantiles, tanto para el evaluado como para el evaluador. Ambos han sido objeto de evaluación fundamentalmente en sus familias y en la escuela, pero también en otro tipo de organizaciones como por ejemplo las religiosas o las recreativas. De modo que, en forma inconsciente, el evaluado ubica al evaluador en el lugar de quienes lo precedieron y transfiere sobre él los sentimientos que tuvo en aquellas situaciones pretéritas. Y aunque el evaluador se halla ahora "del otro lado del mostrador", también él revive sus propias experiencias, ubicándose, por identificación o por oposición, en el lugar de quienes alguna vez lo evaluaron y adjudicando, desde allí, el rol al evaluado en el proceso.

Este acontecer inconsciente explica por qué el evaluador, por ejemplo, "evita" al evaluado y lo llama solamente para "firmar el formulario", a pesar de toda la capacitación que haya recibido y de todo el énfasis que la misma haya puesto en la necesidad de sostener la comunicación a lo largo de todo el proceso de evaluación. También explica ciertos comportamientos de los evaluados, como ser la inhibición o la imposibilidad de expresar sus puntos de vista.

Para complejizar aún más la situación, agreguemos que la transferencia no se produce sólo sobre las personas sino también sobre la organización, de manera que la relación evaluador – evaluado, que es la de jefe – empleado en un momento particular de su relación, puede desplazarse a otras relaciones organizacionales arquetípicas, como veremos en la proposición siguiente.

#### 6. La existencia de "transferencias institucionales" desplaza a la relación evaluador- evaluado hacia otras "díadas institucionales".

A raíz de los procesos transferenciales descriptos, la evaluación puede colocar a sus protagonistas en otros roles que no se corresponden exactamente con esa

situación, pero que remiten a ella. La relación paterno - filial resulta a este respecto una referencia insoslayable y toda evaluación remite desde esta perspectiva al juicio del padre, pero no sólo a él si reconocemos, además de la familia, la existencia de otras instituciones sociales, como la justicia, la educación, o la salud, que están presentes en todas las organizaciones (las atraviesan) y determinan los modos de relación entre sus miembros.

Estos atravesamientos, junto con los procesos transferenciales de las personas sobre las organizaciones, explican por qué la relación que se establece entre el evaluador y el evaluado puede desplazarse hacia una o más de las siguientes diadas institucionales (Etkin y Schvarstein, 1989).

- a. **Juez-justiciable:** la evaluación se transforma en juicio, el evaluador en juez y el evaluado en "juzgado" y, con frecuencia, sentenciado. A la manera de lo que ocurre en un tribunal, el evaluador procura encontrar la "verdad" y el sistema requiere por tanto que la evaluación se base en "hechos objetivos", es decir, las "pruebas" en las que se basará la "sentencia". Se desconoce entonces que todo juicio entraña un orden de subjetividad inevitable y que tal orden no anula la legitimidad del juicio. **1**
- b. **Docente-alumno:** aquí el evaluador se pone en la posición del que "sabe y enseña" al evaluado, quien "ignora y debe aprender". A más de la actualización del sentimiento frente a las pruebas y exámenes por los que todos hemos pasado en la escuela, este desplazamiento se favorece también porque las organizaciones reproducen con frecuencia un modelo escolar (horarios de ingreso y egreso, permiso para ir al baño, recompensas por buen comportamiento, castigos por faltas de disciplina, etc.). La escolarización del dispositivo trae como resultado comportamientos escolares del evaluador y del evaluado.
- c. **Médico-paciente:** la función del evaluador es "curar" la "enfermedad" del evaluado, lo cual puede significar, según el modelo médico al que se adscriba (de manera inconsciente), desde "contenerlo" para que supere sus "síntomas", hasta "operarlo" para eliminar sus conductas indeseables.
- d. **Pastor-feligres:** evaluador y evaluado comparten el mismo "auto de fe" y el proceso de evaluación se ritualiza. La misión del evaluador consiste en orientar al evaluado por la buena senda, procurar que se arrepienta de sus pecados y absolverlo en caso de muestras de sincero arrepentimiento.
- e. **Recaudador – contribuyente:** el evaluado debe contribuir mediante su conducta y con sus resultados al bienestar de la comunidad y el evaluador, para prestar conformidad, tiene derecho a auditar dichas conductas y resultados y a sancionar al evaluado en caso de incumplimiento (asemejándose en este sentido a la diada juez – justiciable). La sanción puede ser monetaria (no incremento del sueldo y/o pérdida del bonus) o física (impedir el desarrollo de la carrera del evaluado).
- f. **Proveedor – cliente:** se trata de una relación de naturaleza preponderantemente transaccional, donde cada uno espera dar y recibir algo a cambio. El evaluador presta conformidad y espera recibir a cambio lealtad y compromiso. El evaluado presta consentimiento, esperando recibir estabilidad y seguridad a cambio, cuando no dinero.
- g. **Propietario - locatario:** el evaluado hace uso de un bien que pertenece al evaluador (el rol del evaluado) y debe compensarlo por ello. El evaluador tiene derecho a verificar que el bien en cuestión haya sido utilizado y resguardado de acuerdo al contrato, y puede solicitar indemnización en caso de que así no ocurra.
- h. **Policía – ladrón:** el evaluador "persigue" al evaluado porque sospecha o está seguro de que éste ha cometido algún delito. El evaluado se "escapa" del evaluador y, cuando es atrapado (cosa que inevitablemente sucede), puede declararse culpable o inocente. En este último caso, el desplazamiento se traslada a la diada juez - justiciable, con el agravante de que la persona que juzga es la misma que se encargó de la persecución y la captura del "reo".
- i. **Carcelero – prisionero:** el evaluador está en posición de vigilar al evaluado en cautiverio, y de prevenir o reprimir sus intentos de fuga. Su evaluación se tensa entre ponerse al servicio de la resocialización o de la represión del "recluso". El evaluado ajusta su comportamiento con la esperanza de obtener una reducción de la pena por buena conducta, y se coloca en posición de rebeldía cuando percibe que es imposible superar la arbitrariedad manifiesta del evaluador, sobre todo si tal arbitrariedad es consentida por la organización. Este desplazamiento señala metafóricamente los riesgos que tiene la evaluación de transformarse en un sistema perverso (Etkin, 1993). En el extremo, puede configurarse una situación de "encerrona trágica" (Ulloa, 1995), ya que el evaluado, imposibilitado de escapar, depende para vivir y trabajar de un evaluador que lo maltrata. La ausencia del jefe – del - jefe, sea por omisión o por admisión, refuerza esta encerrona, ya que quedan en la escena sólo dos lugares sin un tercero de apelación.

## 7. La evaluación del desempeño puede devenir en una situación de comunicación sistemáticamente distorsionada.

Un sistema de evaluación del desempeño forma parte del discurso de la dirección de la organización y está por lo tanto sometido, en cuanto a su legitimidad y credibilidad, a las reglas de la *situación discursiva ideal*, que tiene cuatro pretensiones de validez: *verdad* de los contenidos proposicionales, *rectitud* para permitir el establecimiento de relaciones interpersonales legítimas, *confianza* recíproca en relación a la sinceridad de las expresiones e *inteligibilidad* del lenguaje utilizado (Habermas, 1972).

La *comunicación sistemáticamente distorsionada* ocurre cuando las normas universales y pragmáticas de esta situación discursiva ideal se subordinan a intereses particulares, produciendo relaciones asimétricas de poder (Habermas, 1972).

En el contexto de la evaluación del desempeño, esto puede ocurrir

- a. a nivel organizacional, cuando el proceso de evaluación se subordina a los intereses de clase de los evaluadores en general;
- b. a nivel interpersonal, cuando la evaluación se somete a los intereses particulares del evaluador.

Cualquiera de estas dos situaciones genera un proceso de evaluación impostado: evaluadores y evaluados proceden como si el proceso de evaluación fuera legítimo, pero ninguno cree en él. En estos casos el proceso de evaluación suele transformarse en un ritual que se reproduce anualmente al servicio de los intereses particulares que sostiene.

### Los supuestos básicos de un buen sistema de evaluación del desempeño.

A pesar de los riesgos de perversión señalados y precisamente debido a ellos, el proceso de evaluación del desempeño debería asegurar idealmente la vigencia de los siguientes supuestos básicos:

- a. **Continuidad**, tanto en lo que se refiere al ciclo interno (establecimiento del rol, fijación de contexto, determinación de objetivos, asignación de tareas, *feedback* y *coaching*, evaluación) como en la articulación de los sucesivos ciclos, generalmente anuales.
- b. **Compromiso** de la organización (representada por la Dirección) y de sus miembros en relación al cumplimiento de todas las etapas del proceso y también a la sinceridad de sus expresiones a lo largo del mismo.
- c. **Evaluación del personaje y no del actor** (Goffman, 1961), supuesto que se expresa a través de la reiterada exhortación dirigida a los jefes para que evalúen a sus empleados por lo que hacen en el desempeño de su rol, y no por lo que son.
- d. **Inmediatez**, que significa que un jefe (y el jefe – del – jefe, si tiene algún rol en el proceso) deben tener un conocimiento directo del desempeño del empleado, evitando formar su juicio exclusivamente a partir de instancias intermediarias como pueden ser los sistemas de información o las referencias de terceras personas.
- e. **Predictibilidad**, necesidad expresada a través del remanido *slogan* "sin sorpresas", el cual recuerda que la entrevista de cierre de un buen proceso de evaluación no debe aportar ningún juicio inesperado para el evaluado ni para el evaluador.
- f. **Derecho de apelación**, que demanda la existencia de un tercero que garantice al evaluado que la evaluación no estará sometida al libre arbitrio del evaluador. Este supuesto previene la situación de encerrona trágica descrita en el punto anterior, siempre y cuando no exista una situación de convivencia en contra del evaluado, entre el tercero que actúa como instancia de apelación y el evaluador.

Resulta interesante señalar que los tres últimos supuestos deberían tener vigencia también en los tribunales ordinarios del poder judicial, lo cual pone de manifiesto que la evaluación del desempeño es uno de los procesos más relevantes para la administración de justicia en las organizaciones.

Consecuentemente con lo ya señalado en el punto anterior, no he incluido la objetividad entre estos supuestos básicos, ya que toda pretensión de objetividad resulta inútil cuando se trata de que una persona evalúe a otra. El alcance de los objetivos y el cumplimiento de las tareas asignadas a un empleado está sujeto a una serie de contingencias de orden externo e interno que pondrán siempre al evaluador en posición de utilizar su capacidad de juicio para evaluar en qué medida dichas contingencias han facilitado u obstaculizado el logro de los resultados esperados. La resolución de la tensión que existe entre evaluar el comportamiento del evaluado y evaluar los resultados que obtiene, requerirá siempre de la apreciación subjetiva del evaluador y lo único que la organización puede y debe hacer es garantizar al evaluado que arbitrará todos los medios para lograr que los criterios de evaluación efectivamente utilizados sean homogéneos, no importa quién sea el evaluador.

La especificación de objetivos y tareas, el diseño de sistemas de información relacionados con ellos y la construcción de indicadores para medir su cumplimiento, la capacitación de los evaluadores y tantas otras herramientas, son sólo artificios para "objetivar la subjetividad" que nunca puede ser dejada de lado como elemento constitutivo del proceso.

### Las improbabilidades de la evaluación del desempeño.

Estoy seguro de que no sorprende a nadie cuando afirmo que *es improbable, para cualquier organización, que su sistema de evaluación del desempeño funcione satisfactoriamente*. La insatisfacción de evaluadores y evaluados parece ser una característica de orden universal y las mejores intenciones de los diseñadores de estos sistemas tropiezan, las más de las veces, con los obstáculos que se encuentran en su implementación y con la degradación que estos sistemas presentan con el paso del tiempo.

Utilizando el marco conceptual de la semiótica para el análisis, podemos distinguir tres tipos de improbabilidades complementarias (Schvarstein, 1998).

- a. **Improbabilidad semántica**, ligada en la semiótica con el significado de los significantes, y asociada en la evaluación del desempeño a la imposibilidad de especificar el sistema sin ambigüedades. Toda especificación ocurre en el lenguaje y el diseño de estos sistemas no puede negar ciertamente esta afirmación. Este tipo de improbabilidad remite a las dificultades que existen en todas las organizaciones para especificar claramente los elementos básicos de un buen sistema de evaluación del desempeño, que son:
  - los roles y las responsabilidades;
  - los objetivos y las tareas;
  - los criterios de evaluación;
  - los indicadores de desempeño.
- b. **Improbabilidad sintáctica**, ligada en la semiótica con las reglas de asociación entre los signos con independencia de lo que ellos significan, y referida en la evaluación del desempeño a dos niveles:
  - *intersistémico*, que refiere a los problemas que existen para que un sistema de evaluación del desempeño se asocie armónicamente con los otros sistemas de recursos humanos directa e indirectamente relacionados (compensaciones y beneficios, capacitación, promociones);
  - *intrasistémico*, generado por las dificultades que existen para que todos los evaluadores apliquen los mismos criterios de evaluación, por mejor que hayan sido especificados los mismos.
- c. **Improbabilidad pragmática**, ligada en la semiótica al uso que los sujetos hacen de los signos, asociada en la evaluación del desempeño con todas las consideraciones que ya hemos hecho respecto a las cuestiones del poder. Señalo a este respecto, que existirá siempre una tensión entre el uso *productivo* y el uso *represivo* de la evaluación, siendo el primero el que se pone al servicio del desarrollo del sujeto, y el segundo el que se ejerce para coartar dicho desarrollo.

Añado, para finalizar este punto, que la palabra *improbabilidad*, semánticamente, es diferente de la palabra *imposibilidad*, y que la necesidad de superar los tres tipos de improbabilidades señaladas configura una guía básica tanto para el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño, como para su mejoramiento continuo.

### Aspectos dinámicos de un sistema de evaluación del desempeño.

Un hecho que surge de la observación es que, en aquellas organizaciones donde están instituidos formalmente, los sistemas de evaluación del desempeño se modifican frecuentemente, las más de las veces debido a la necesidad de superar la insatisfacción y las frustraciones que generan tanto en los evaluados como en los evaluadores.

De esta observación surge entonces que, además de las improbabilidades señaladas, es preciso reconocer que estos sistemas se degradan entrópicamente con el paso del tiempo, debido principalmente a tres cuestiones básicas.

- a. "**Descalibraciones**": he mencionado anteriormente la necesidad de una aplicación homogénea de los criterios de evaluación a lo largo de toda la organización. Tal situación obviamente es ideal y, más allá de todas las cuestiones pragmáticas, ocurre que los evaluadores entran y salen de la organización, o cambian de lugar y por lo tanto de perspectiva. Ello desestabiliza el normal funcionamiento del sistema y requiere de nuevas "puestas a punto", que conducen a la situación de capacitación permanente de los evaluadores, cualquiera sea la forma que ella adopte (capacitación tradicional, *coaching*, talleres de reflexión, etc.).
- b. **Sobrevaloraciones generalizadas**: la posición de evaluador es generadora de culpa en los evaluadores, porque inconscientemente sienten que un juicio negativo puede destruir a los evaluados (Levinson, 1976). Para evitarlos, de manera consciente o inconsciente, ellos elevan sus calificaciones. A esta situación, relativa a cada evaluador en particular, se agrega el hecho de que cada uno está atento a lo que hacen los demás; pocos quieren ser "el malo de la película" y si ven que los demás "regalan nota" ellos harán lo mismo para no quedar mal con nadie y evitar los sentimientos de culpa ya mencionados. El resultado es un sistema que tiende a la sobrevaloración del desempeño de los

evaluados. A diferencia de lo que ocurre con la descalibración, donde en general la re-capacitación resuelve el problema, resulta aconsejable llevar a cabo aquí "un borrón y cuentas nuevas", lo cual en la práctica significa modificar las formas y los contenidos de los formularios y de las entrevistas de cierre de evaluación.

- c. **"Buropatologización" del sistema:** infinitas interacciones recurrentes generan valores y comportamientos en la organización que, una vez instalados, resultan muy difíciles de desestabilizar (Von Foerster, 1981). La repetición de los ciclos de evaluación del desempeño puede llegar a configurar esta situación, y cuando ello sucede, el sistema se cristaliza. Se cumplen todas las instancias, pero en realidad cada una de ellas está desprovista de sentido. Los manuales especifican roles que nadie cumple, se asignan objetivos y tareas que todos saben que no se pueden cumplir, los criterios de evaluación, si existen, resultan absolutamente inapropiados y los indicadores de desempeño no indican nada. Se trata de una burocracia que se ha hecho patógena (generadora de enfermedad). El sistema "funciona", pero no sirve.

Se trata de una situación obviamente más grave que las anteriores y requiere remedios mayores: Lo aconsejable es rediseñar todo el sistema, lo cual como comprenderá el lector, implica revisar prácticamente toda la organización.

## Conclusiones

Un sistema de evaluación del desempeño es un analizador de la organización, tanto desde el punto de vista de su diseño como en lo que se refiere a su funcionamiento. *"Dime qué clase de sistema de evaluación tienes, y cómo funciona, y te diré qué tipo de organización eres"*.

Se constituye en una manifestación del "discurso" de la organización, que por vías de sus inclusiones y sus omisiones, expresa el lugar de la misma en relación con sus miembros.

He presentado una perspectiva crítica del proceso de evaluación, políticamente incorrecta porque expresa aquello que todos saben pero de lo que nadie habla. Lo he hecho apuntando a las tres tareas de la teoría crítica (Mumby, 1988):

- la comprensión, que implica el reconocimiento del origen social y humano de la así llamada realidad organizacional;
- la crítica, que explica cómo las estructuras de significación llegan a considerarse legítimas; y
- la educación, que hace posible que los miembros de una organización se involucren activamente en la construcción de realidades organizacionales alternativas.

Si he tenido éxito con estos propósitos, no extrañará al lector que finalice este trabajo con una paradoja:

*La evaluación del desempeño es una de las tantas cosas que en las organizaciones no se pueden dejar de hacer, pero que nunca se pueden hacer bien.*

*No se puede dejar de hacer por la necesidad de reconocimiento que tenemos los seres humanos. Nunca se puede hacer bien por las improbabilidades señaladas. Debe ser, por lo tanto, objeto de mejoramiento continuo.*

## BIBLIOGRAFIA

- Etkin, J. La doble moral de las organizaciones. McGraw-Hill, Madrid, 1993.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires, 1989.
- Foucault, M. (1976). Historia de la sexualidad. 1. La voluntad de saber. Siglo XXI, México, 1987.
- Vigilar y castigar. Siglo XXI, México, 1976.
- (1979) El ojo del poder. Entrevista con Michel Foucault. La Piqueta, Madrid, 1989.
- French, J. y Raven, B. En Studies in social power, D. Cartwright (dir). Institute for Social Research, Ann Arbor, Mich., 1959.
- Goffman, E. (1961). Internados. Amorrortu, Madrid, 1984.
- Habermas, J. Knowledge and human interests. Beacon Press, Boston, 1972.
- Kojeve, A. La dialéctica del amo y del esclavo en Hegel. La Pleyade, París, 1975.
- Mumby, D. Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination. Ablex Publishing Corporation, Norwood, N. J., 1988.
- Laplanche, J. y Pontalis, J. B. Diccionario de psicoanálisis. Labor, Barcelona, 1971).
- Levinson, H. Psychological man. The Levinson Institute, Boston, 1976.
- Pichon Rivière, E. (1975). El proceso grupal. Nueva Visión, Buenos Aires, 1980.

Schvarstein, L. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidós, Buenos Aires, 1998.

Ulloa, F. Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica. Paidós, Buenos Aires, 1995.

Von Foerster, H. Observing Systems. Intersystems Publications, California, 1981.

---

[1](#) Resulta interesante señalar que el idioma inglés, a diferencia del castellano, tiene dos palabras diferentes para referirse al "juicio": judgement, que alude por ejemplo a la capacidad de juicio de una persona, y trial, que se refiere al proceso por el cual una persona es juzgada en instancia judicial. La falta de distinción de ambos términos en español ayuda a explicar por qué la aplicación del juicio (judgement) del evaluador se transforma frecuentemente en un juicio (trial) del evaluado.

[INICIO](#) | [PRESENTACIÓN](#) | [EVENTOS](#) | [SITIOS RECOMENDADOS](#) | [STAFF](#) | [CONTÁCTENOS](#) | [CORREO](#) | [FUNLAM](#)

© 2003