

LA PERCEPCIÓN DE CONTROL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

EL EJERCICIO MADURO DE LOS DATOS DE LA REALIDAD, LA ACEPTACIÓN DE QUE TODO NO ESTÁ BAJO NUESTRO CONTROL Y LA INDULGENCIA SANA CON LOS ERRORES TIENE MUCHO QUE VER CON EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES.

ENRIQUE ARCE. SOCIO DE PEOPLEMATTERS.

Hablar de desempeño es hablar de rendimiento individual, de la cantidad y calidad del trabajo realizado por una persona en su puesto de trabajo. La apreciación continuada, siguiendo un ciclo que coincide generalmente con el ejercicio fiscal, es lo que llamamos gestión del desempeño. La verdad es que siempre se ha valorado lo “bueno” o “regular” que es un colaborador. Aunque sea de forma intuitiva, todo jefe ha opinado sobre las fortalezas y debilidades de quienes dependen de él. La diferencia con respecto al pasado es que, desde hace ya años, lo que venía siendo intuitivo se ha profesionalizado en sus formas hasta instrumentalizar un proceso que se ha convertido en decisivo para tomar decisiones de formación, retribución, promoción, desvinculación, etc. Hoy día son muy pocas las organizaciones que no cuentan con un sistema, modelo o norma relativa a la gestión del desempeño con el fin de decidir en materia de recursos humanos, en algunos casos usándolo extensamente y en otros sólo en prácticas. Observamos diferencias entre gestionar el desempeño y evaluar el desempeño. Por un lado, la gestión conlleva un carácter dinámico, la posibilidad de evolucionar, de mejorar; mientras que evaluar tiene una connotación más estática. Gestionar es ir tomando decisiones a lo



LA RESPONSABILIDAD DE LOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ES APRECIAR PARA DESCUBRIR Y GESTIONAR PARA ACTUAR

largo del tiempo para obtener un resultado final jalonado por resultados parciales, mientras que evaluar es la ejecución de una acción concreta y aislada en el tiempo. Gestionar el desempeño también implica compromiso con la mejora, en primera instancia por parte del jefe y, en segunda, por parte del propio individuo.

Por otro lado, evaluar también conlleva la idea de “etiquetar”, de hacer listas y ranking de mejores y peores. Preferimos hablar de “apreciar” al observar en este término una mayor relación con el ejercicio de separar los puntos fuertes y débiles de la misma persona. La responsabilidad de los jefes de equipo y de los gestores de recursos humanos es apreciar para descubrir y gestionar para actuar. Como responsables y gestores, y muchas veces como individuos, olvidamos un aspecto importante de la mejora: la percepción que tenemos de si la mejora es posible y si claramente percibimos control sobre los re-

CUIDADO CON LOS INCENTIVOS MONETARIOS

En materia salarial, lo más adecuado es vincular la retribución variable al logro de resultados y no al desarrollo de las competencias. No se puede mejorar el perfil profesional a través de incentivos, podría ocurrir la primera vez, pero dejará de hacerlo en las siguientes. Las competencias que se desarrollan y se usan, permanecen, y no debería recompensarse con incentivos. Los incentivos están para estimular el logro y dirigir el esfuerzo. Además, el deseo de querer ser mejor profesional nace de lo más profundo, del orgullo, de la vanidad, de la auto-exigencia y sobre ellas el incentivo monetario no suele actuar.

sultados, independientemente de que sea posible o no. La distinta forma de percibirlo puede marcar la diferencia entre enfrentarse a un desafío con una actitud positiva que provoca el éxito o enfrentarse con una actitud que anticipa el fracaso (profecías auto-cumplidas), o con una actitud de indiferencia que no garantiza nada.

DESEMPEÑO: RESULTADOS Y COMPETENCIAS

Antes de continuar conviene hacer una consideración crítica de la gestión del desempeño y tiene que ver con los elementos que la constituyen:

El desempeño, desde el punto de vista del rendimiento, es en primera instancia el logro, los objetivos conseguidos, sobre los que se llevará a cabo la valoración. Cuando se diseña un sistema de dirección por objetivos (DPO), se definen los resultados deseados expresándolos con indicadores cuantitativos (financieros o no) que constituirán el norte para toda la compañía. Su split es la desagregación por unidades y personas, señalándose a cada uno qué es lo que se le va a valorar al final del ejercicio. Su consecución es importante para la organización porque en ellos está comprometida la apuesta del inversor, el crecimiento, la estrategia, etc. Se trata, por tanto, del “qué”, de lo que hay que lograr. Para la persona va a significar la parte variable de su retribución.

Por otro lado, el desempeño es el “cómo”, la manera de lograrlo, las habilidades, conocimientos y actitudes que se ponen en marcha para hacer posible el “qué”. El comportamiento es aquello a lo que acudimos para describir a través de qué aspectos se consigue alcanzar unos resultados determinados. Las competencias, por su parte, son esas variables que señalan la “talla” profesional de la persona. Su importancia para la organización reside en que en ellas está comprometido el capital humano y el talento, y que mal gestionadas pueden arruinar la estrategia y los resultados. Reconocer a la persona sus mayores posibilidades de contribución al valor, es decir, de conseguir resultados, se

debe traducir en un incremento del salario fijo.

Aunque gestionados separadamente, la relación entre ambos elementos es clara. Las competencias están al servicio de los resultados; el “cómo” es un instrumento para el “qué”. Lo primero que suele hacer la persona cuando se le indican los objetivos al inicio del ejercicio suele consistir en analizar la probabilidad de alcanzarlos con éxito y su capacidad para llevarlo a cabo. Su juicio tiene que ver con las expectativas de éxito y, por tanto, de fracaso que se atribuye a sí mismo.

Este ejercicio silencioso, que a menudo no coincide con lo expresado a los com-

**ANTE EL ACIERTO SÓLO NOS
DETENEMOS A PENSAR QUÉ LO
MOTIVÓ CUANDO ES INESPERADO
O DESPROPORCIONADO**

pañeros y responsables, juega un papel crítico en la motivación y el ánimo, tanto que la anticipación del éxito o del fracaso suele estar relacionada con el propio éxito o fracaso, pero siempre dependiendo de los factores que la persona maneja para explicarlo.

LA PERCEPCIÓN DE CONTROL

Las razones que habitualmente manejamos para explicar por qué las cosas salen



**EL ESFUERZO ES UN FACTOR
INTERNO Y PERTENECE A LA
PERSONA, QUE LO SIENTE COMO
ALGO CONTROLABLE**



EL ACOPIO DE EXPERIENCIAS EXITOSAS POSEE TAMBIÉN SU VALOR ADAPTATIVO, PERO REFLEXIONAR SOBRE ELLAS NO ES UN GESTO TAN CONSCIENTE COMO EN EL CASO DE LOS RESULTADOS NO PREVISTOS

de una determinada forma, es decir, por qué se alcanzan los objetivos, pueden ser localizadas dentro o fuera de la persona. El esfuerzo es un factor interno y pertenece a la persona, que lo siente como algo controlable. Se puede añadir o eliminar esfuerzo para explicar que si los objetivos se alcanzaron fue gracias al tesón y que si no se lograron fue debido a la falta de tenacidad. Precisamente por su carácter controlable, el esfuerzo es el factor al que con más derecho se puede dirigir el reproche. Es además un ele-

mento compensador de la falta de habilidad.

La inteligencia, la destreza, la habilidad son variables que se entienden también dentro de la persona. Son sentidas como propias, pero a diferencia del esfuerzo no se perciben tan controlables. La inteligencia siempre se ha sentido como algo con lo que nos ha dotado la naturaleza y sobre la que poco podemos hacer (*per natura non da, Salamantica non presta*). En el caso de la habilidad (por ejemplo, la habilidad para vender), sí se le suele atribuir cierto margen de aprendizaje o control. Las destrezas por su parte suelen ser vistas como habilidades puntuales para tareas concretas y generalmente manuales.

El azar es el mejor ejemplo de factor externo. No sentimos control sobre la suerte y la manejamos como un factor de probabilidad incierta y no controla-

ble. La buena suerte para el éxito o la mala suerte para el fracaso nos exculpan de ser protagonistas del resultado, aunque reconozcamos que unos nacen con estrella y otros estrellados.

La facilidad o la dificultad de los objetivos, la influencia de otros factores como la presión de la competencia, la ayuda o las barreras de otros son también factores externos a los que acudimos para explicar por qué las cosas resultan de una forma y no de otra. Estos aspectos se perciben en todos los casos como no controlables.

Resulta curioso cómo los seres humanos, quizá por razones que tienen que ver con la necesidad adaptativa, después de realizar una acción (perseguir objetivos profesionales, deportivos, relaciones con los demás, etc.), tenemos más tendencia a buscar explicaciones sobre los resultados no esperados que sobre los previstos. Ante el fracaso, por inesperado (ya que sino no emprenderíamos la acción), nos paramos a pensar qué lo originó. Se trata de un acto reflexivo que ayuda a entender cuánta responsabilidad tenemos en él.

Ante el acierto sólo nos detenemos a pensar qué lo motivó cuando es inesperado o desproporcionado. Un éxito no previsto nos sorprende. Tras la satisfacción inicial pasamos a analizar qué pudo provocarlo. Generalmente el factor explicativo suele ser la suerte.

Esta forma de funcionar de la naturaleza humana tiene valor adaptativo, porque es del error de donde aparentemente se desprenden más enseñanzas. El éxito es lo normal, lo que debe ocurrir; mientras que el fracaso consume recursos, económicamente es un derroche y, desde el punto de vista adaptativo, no contribuye a la supervivencia, además deja un poso de frustración.

No obstante, también debemos reconocer que el éxito debe ser analizado y si es posible documentado (*best practices*). El acopio de experiencias exitosas posee también su valor adaptativo, pe-

EL VALOR ADAPTATIVO DE LA NATURALEZA HUMANA ANTE EL ÉXITO Y EL FRACASO

Resulta curioso cómo los seres humanos, quizá por razones que tienen que ver con la necesidad adaptativa, después de realizar una acción, tenemos más tendencia a buscar explicaciones sobre los resultados no esperados que sobre los previstos. Los motivos son los siguientes:

- ▶ **Fracaso.** Por inesperado, nos paramos a pensar qué lo originó en un acto reflexivo que nos ayude a entender cuánta responsabilidad tenemos en él.
- ▶ **Acierto.** Sólo nos detenemos a pensar qué lo motivó cuando es inesperado o desproporcionado. Esta forma de funcionar de la naturaleza humana tiene valor adaptativo, porque es del error de donde se desprenden más enseñanzas.

ro reflexionar sobre ellas no es un gesto tan consciente como en el caso de los resultados no previstos. Para la motivación es fundamental proporcionar y recibir *feedback* sobre las acciones bien hechas, pero lo más importante es resaltar el factor interno que lo provocó, informarnos sobre ello e informar también a los colaboradores. Esto incrementa la probabilidad futura de éxito. Este es un ejercicio en el que se insiste cuando se habla de gestión del desempeño y al que se anima a todo responsable.

PATRONES ATRIBUTIVOS

En ese dialogo silencioso cada persona muestra tendencias habituales en la manera de explicar los motivos de un determinado desenlace, lo cual tiene una relación muy directa con la actitud y motivación ante los retos y desafíos futuros.

Tomados conjuntamente, por un lado, el tipo de factor explicativo (interno *versus* externo) y, por otro, el tipo de resultado (éxito *versus* fracaso), surgen cuatro patrones básicos explicativos que pueden entenderse como estilos atributivos.

Es importante señalar antes de describirlos que estos patrones no tienen por qué ser iguales en situaciones distintas, ni siquiera a lo largo de la vida del individuo.

Veamos los posibles cruces:

Patrón 1: Autoestima. Cuando habitualmente y de forma conjunta los éxitos se explican por razones internas y los fracasos por razones externas (véase el cuadro 1). Es el patrón más frecuente y tiene valor en cuanto a que nos ayuda a preservar la autoestima y a hacer crecer el auto-concepto. Si no lo hiciéramos, la idea que tenemos sobre nosotros mismos se vería afectada y con ella la seguridad en la consecución de los objetivos. Por ejemplo, los estudiantes suelen decir: “he aprobado”, “me han suspendido”; también es habitual oír: “el éxito tiene padre, el fracaso es huérfano”. El riesgo de este patrón es su uso frecuente e intenso que conduce a un exceso de autoestima, es decir, a la vanidad. En algunas épocas ha sido estimulado (por ejemplo, en los *yuppies*) y ha habido modelos personales a los que emular. Es propio de ambientes muy com-

Cuadro 1. Patrón 1: Autoestima

		RESULTADO	
		Éxito	Fracaso
RAZONES	Internas	*	
	Externas		*

Autoestima

Cuadro 2. Patrón 2: “Pasotismo”

		RESULTADO	
		Éxito	Fracaso
RAZONES	Internas		
	Externas	*	*

“Pasotismo”

Cuadro 3. Patrón 3: Depresivo

		RESULTADO	
		Éxito	Fracaso
RAZONES	Internas		*
	Externas	*	

Depresivo

Cuadro 4. Patrón 4: Maduro

		RESULTADO	
		Éxito	Fracaso
RAZONES	Internas	*	*
	Externas		

Maduro

petitivos y está muy extendido entre varones de clase sociocultural y económica alta. Si los objetivos se consiguen es sin duda gracias a la persona y si no se consiguen es por razones que van desde la dificultad del mercado hasta lo mal diseñada que está la estrategia o a la escasa competencia del jefe.

Patrón 2: “Pasotismo”. Cuando habitualmente y de forma conjunta tanto los éxitos como los fracasos se explican por razones externas (véase el cuadro 2). Es propio de personas escasamente motivadas. Se da con mucha frecuencia entre adolescentes que viven la etapa de desinterés propia de los 15, 16 y 17 años. La persona no se siente protago-

nista de lo que pasa a su alrededor y el éxito se debe a la suerte o a que algo o alguien intervino sin que el mediara. El fracaso se explica por la mala suerte y por la influencia de poderes y juegos en los que la persona no tiene nada que ver. Se da con frecuencia en ambientes social, cultural y económicamente deprimidos, en clases sociales bajas. En el ámbito profesional, se da en culturas organizativas no orientadas a resultados ni a personas, es decir, organizaciones con ciclos de gestión escasamente intervenidos, que funcionan por inercia. Cuando se diseñan modelos de gestión por objetivos hay algo que nunca se olvida: la línea de influencia, es decir, el carácter controlable que debe tener un objetivo para que el empleado perciba que está bajo su control el poder conseguirlo. Cuando la línea de influencia es grande (por ejemplo, mejorar el ROE en el caso de una recepcionista), la actitud será de “pasota”, la persona no percibe que pueda afectar en un indicador de ese tipo, por lo que haga lo que haga le va a servir de poco.

Patrón 3: Depresivo. Se denomina así al patrón que se produce cuando habitualmente y de forma conjunta los éxitos se

EN EL CONTEXTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL CUALQUIER CONSIDERACIÓN EN TORNO A ESTOS PATRONES DEBE SER PROMOVIDA PARA FORTALECER EL PATRÓN QUE MÁS SE CORRELACIONA CON EL ÉXITO, Y QUE SIEMPRE ES EL “MADURO”



CONTRIBUIR A CREAR UN AMBIENTE DONDE UNA DE LAS REGLAS DEL JUEGO SEA EL SANO Y MADURO MODO DE ATRIBUIRSE LOS RESULTADOS AYUDA DE FORMA DIRECTA A ALCANZAR LOS OBJETIVOS

atribuyen a razones externas y los fracasos a razones internas (véase el cuadro 3). Es el patrón menos adaptativo y con mayor predisposición a estados de ánimo depresivos. Los fracasos son propios, mientras que la inculpación, y los éxitos son debidos a factores incontrolables. La idea de uno mismo es muy probable que esté deteriorada y ante unos objetivos desafiantes, la previsión suele ser de fracaso y por lo tanto se evitan, porque de fracasar, el auto-concepto volvería a dañarse. Se da entre varones jóvenes de clases sociales medias, muy presionados por “hacerse a uno mismo”, del mismo modo que lo hicieron sus padres. Todo se percibe como un problema y la menor incertidumbre crea un estado de inseguridad que favorece el fracaso. Son las “profecías autocumplidas” negativas; la persona es tan pesimista que para preservar la idea de sí mismo y justificar su actuación antes de conseguir el resultado final ya se prepara para el fracaso. La exposición a situaciones de alto riesgo de fracaso permite hablar de lo que llaman “indefensión aprendida”; la persona aprende

que las consecuencias negativas del medio se producen independientemente de cómo actúe.

Patrón 4: Maduro. Este patrón se produce cuando habitualmente y de forma conjunta los éxitos y los fracasos se atribuyen a razones internas (véase el cuadro 4). Es el de la madurez, donde los hechos son enjuiciados tomando datos de la realidad que posteriormente son analizados. La persona sabe que la mayor parte de los resultados son fruto de las acciones que desarrolla él mismo. Los éxitos son atribuidos al esfuerzo y a las propias posibilidades, pero el fracaso también es reconocido como propio cuando la realidad así lo indica. Este patrón de madurez es el que más se correlaciona con el logro de los resultados, más incluso que el primero. Este patrón confirma el dicho de que “llega más lejos el que quiere que el que puede”. En la adolescencia es más propio de las mujeres, cuyo proceso de maduración es más temprano. Un ejercicio extremo de este patrón pierde su carácter saludable, porque la persona puede llegar a pensar que puede tener todo bajo su control. Es lo que se llama “ilusión de control” y bajo su influencia el individuo cree que hasta el azar está de su parte.

Estos patrones básicos se hacen más complejos dependiendo de la situación en la que se produzcan. Por ejemplo, una persona puede creerse incapaz de participar en el equipo de fútbol de la oficina (lo que no necesariamente le lleva a la depresión, evidentemente) y sentir que tiene un gran control sobre las relaciones interpersonales.

En el contexto del desempeño profesional, cualquier consideración en torno a estos patrones debe ser promovida para fortalecer el patrón que más se correlacione con el éxito, y que siempre es el “maduro”. Los estudios, tanto en contextos profesionales como académicos (con estudiantes) indican que la consecución de resultados se relaciona más con la forma de atribuir el éxito y el fracaso que con la inteligencia tal y como hoy la entendemos. Es decir, como la miden los test de inteligencia. Esto significa que un correcto ejercicio de atribuciones y expectativas de control predice mejor el éxito futuro que el dar una excelente nota en esas pruebas. Se trata, sin duda, de mensajes clave para responsables, *coachs* y padres. Contribuir a crear un ambiente donde una de las reglas del juego sea el sano y maduro modo de atribuirse los resultados ayuda de forma directa a alcanzar los objetivos.

Vivimos coleccionando éxitos y fracasos y en ocasiones no los documentamos adecuadamente. En ese viaje, en cada parada, añadimos o quitamos color a nuestro auto-concepto y en función del brillo nos sentimos más o menos seguros de abordar nuevos desafíos. El ejercicio maduro de los datos de la realidad, la aceptación de que todo no está bajo nuestro control y la indulgencia sana con los errores parece tener mucho que ver con el éxito en nuestras organizaciones. Sin embargo, independientemente de ese éxito, la aspiración de toda persona que quiere ser libre es sentirse protagonista de sus propios resultados y eso no se consigue dejando que factores externos contaminen la reflexión. Un aspecto de la libertad es pensar que las cosas van a salir como uno quiere que salgan.

«La percepción de control sobre el desempeño de los recursos humanos».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9764 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial