

# La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio\*

Performance management in knowledge intensive enterprises: A case study\*\*

## I. INTRODUCCIÓN

“Si un día necesitara dejar la compañía, utilizaría no solamente mi curriculum para buscar otro trabajo, sino también mi evaluación del rendimiento en CompuSoluciones” (Asistente del Presidente, 30 años).

La investigación sobre sistemas de administración del rendimiento se enfoca, generalmente, en las dificultades para la gestión efectiva de su evaluación, y específicamente, en cómo incluir el conocimiento, debido al papel esencial que ocupa en mejorar la competitividad de la empresa. Numerosos estudios tratan de entender cómo las prácticas de recursos humanos (RRHH en adelante) amplían el conocimiento (Thite, 2004), y cómo las de evaluación afectan el rendimiento de los trabajadores del conocimiento (Smith y Rupp, 2004; Wilson, Mueser y Raelin, 1994). Este campo es fundamental para las empresas intensivas en conocimiento (*knowledge intensive firms* – KIFs por sus siglas en inglés y de ahora en adelante), que son aquellas que compiten con conocimiento sofisticado o con productos de alta complejidad pues requieren el conocimiento y las habilidades intelectuales de empleados altamente capacitados, quienes forman la mayor parte de su plantilla (Alvesson, 1995, 2004). En dichas empresas supone un reto usar prácticas tradicionales de

124



**Anabella Dávila'**  
EGADE Business School,  
Tecnológico de Monterrey  
(México)  
✉  
anabella.davila@itesm.mx



**Marta M. Elvira**  
IESE Business School  
(España)  
✉  
melvira@iese.edu

**CÓDIGOS JEL:**  
M12, M54

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 9 de junio de 2010.  
Fecha primera evaluación: 10 de junio de 2010. Fecha de aceptación: 28 de junio de 2010.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio presenta cómo las políticas y prácticas de la administración del rendimiento pueden ser integradas más eficazmente para enlazar el rendimiento individual y organizacional en KIFs. Este estudio empírico se basa en *CompuSoluciones*, una empresa mexicana mediana consultora en tecnologías de información. Los resultados sugieren la necesidad de conectar la administración estratégica de RRHH con la investigación en teoría de las organizaciones a través del estudio de los sistemas administración del rendimiento. Estos sistemas parecen servir de mecanismo integrador para centralizar y descentralizar decisiones más allá de sus efectos motivadores. El rol organizacional de estos sistemas en *CompuSoluciones* se apoya en una clara intención estratégica basada en principios y valores coherentes, promovidos por la alta dirección y basados también en altos niveles de compromiso existentes entre gerentes y empleados hacia el proceso de evaluación del rendimiento.

### EXECUTIVE SUMMARY

This study presents how HRM policies and practices can be optimally integrated to link individual and organizational performance in KIFs. This is an empirical study of *CompuSoluciones*, a medium-size IT Mexican consulting firm. Findings suggest that encompassing various theoretical perspectives on performance management systems connect strategic HRM to organizational research via the study of performance management. These systems appear to serve as an integrative mechanism to centralize or decentralize decisions beyond its incentive effects. This organizational role of performance management systems in *CompuSoluciones* is supported by a clear strategic intent based on consistent principles and values promoted by top management and based also on managers and staff high levels of commitment to the appraisal process.

RRHH, especialmente con respecto a la evaluación del rendimiento de los trabajadores del conocimiento.

Es conocida la naturaleza problemática de las prácticas de evaluación del rendimiento (Shen, 2004; Thite, 2004). Los retos principales son: la dificultad de definir el contenido de lo que se percibe y evalúa como rendimiento, que resulta difícil de precisar en KIFs (Alveson, 1995, 2004); y el aspecto personal de la evaluación por parte del superior hacia el trabajo del subordinado, así como dar y recibir información acerca del rendimiento basándose en juicios subjetivos (Jawahar, 2006).

Una premisa aquí es que al mejorar el rendimiento individual del empleado, esto permitirá un incremento en el rendimiento organizacional (den Hartog, Boselie, y Paauwe, 2004) lo que reviste a la administración del rendimiento de una importancia estratégica. Intentaremos, por tanto, profundizar en cómo las políticas y prácticas de la administración de RRHH pueden ser integradas más eficazmente para enlazar el rendimiento individual y organizacional en una KIF. Este estudio empírico se basa en *CompuSoluciones*, una empresa mexicana mediana consultora en tecnologías de información (TI de ahora en adelante) elegida por el *Great Place to Work Institute Mexico* como firma excepcional en 2007. *CompuSoluciones* ocupa el lugar número 33 entre las 100 mejores empresas para trabajar y la número cinco entre las primeras 20 para mujeres en el país. Un tema clave que surge entre los resultados de nuestro estudio es la necesidad de combinar distintas prácticas de evaluación del rendimiento para alinear eficazmente el rendimiento individual y el organizacional.

**Combinar diversas prácticas de evaluación del rendimiento puede contribuir a que la función de RRHH enlace el rendimiento individual y organizacional**

## 2. ADMINISTRACIÓN DEL RENDIMIENTO

La evaluación del rendimiento de los empleados se inserta en los sistemas de administración del rendimiento a nivel organizacional (den Hartog, Boselie y Paauwe, 2004; Guest, 1997). Definir con precisión el “rendimiento” es complejo y hasta subjetivo. Por lo que se requiere que el área de RRHH se mantenga directamente involucrada en su gestión, dirigiendo el aparato burocrático que los gerentes de línea utilizarán para evaluar el rendimiento de sus subalternos (Guest, 1997). Para RRHH, evaluación se refiere a las actividades utilizadas para medir el rendimiento de los empleados, desarrollar sus competencias, mejorar su rendimiento y distribuir remuneraciones (Fletcher, 2001).

Dividir la evaluación del rendimiento en actividades ayuda a identificar tres áreas principales para su mejor administración: (a) el contenido del rendimiento; (b) el proceso de la evaluación en sí mismo; y (c) los resultados de la evaluación. Estudios sobre el contenido de la evaluación se enfocan en los instrumentos de medición y en cómo utilizarlos para distinguir contribuciones individuales que son difíciles de identificar y medir objetivamente (den Hartog, Boselie y Paauwe, 2004; Fletcher, 2001; Guest, 1997). Por este motivo, las empresas utilizan medidas de rendimiento al nivel individual, de grupo, de unidad de negocio y de toda la organización (Rynes, Gerhart y Parks, 2005).

Los estudios sobre el proceso de evaluación abundan, particularmente en lo referente a la entrevista de *feedback*. Se sabe que dichas entrevistas son más eficaces cuando tratan sobre la tarea desempeñada y menos cuando se enfocan en los rasgos de la personalidad de empleado. En cualquier caso, los empleados necesitan saber si están trabajando por debajo de las expectativas para poder mejorar su rendimiento (Kluger y DeNisi, 1996).

Con respecto a los resultados de la evaluación, la investigación se enfoca en las remuneraciones y otras retribuciones, que determinan la satisfacción individual y la percepción de justicia retributiva (Rynes, Gerhart y Parks, 2005) así como del deseo de promover la responsabilidad individual *versus* la coherencia colectiva en la organización (OECD, 2004).

Un tema parece enmarcar estas cuestiones, específicamente, cómo desarrollar sistemas de administración del rendimiento flexibles para mejorar la respuesta al cambio organizacional al mismo tiempo que se mantiene el sentido de unidad, de satisfacción y de justicia. Combinar diversas prácticas de evaluación del rendimiento puede contribuir a que la función de RRHH enlace el rendimiento individual y organizacional. Este enfoque guía nuestro estudio de administración del rendimiento en KIFs en México.

### 3. ADMINISTRACIÓN DE RRHH EN KIFs

Las KIFs generan productos o servicios utilizando el conocimiento de sus trabajadores como su principal activo (Alvesson, 1995; 2004). Este sector incluye típicamente empresas de consultoría, abogacía, contabilidad, administración de empresas, ingeniería informática, agencias de publicidad, unidades de investigación y desarrollo o empresas de alta tecnología. Las KIFs se distinguen por sus normas

#### PALABRAS CLAVE

Evolución del rendimiento, gestión del conocimiento, alineamiento

#### KEY WORDS

Performance management, knowledge management, alignment

organizacionales y se enfocan en la ciencia aplicada para satisfacer las necesidades de sus clientes, no en el desarrollo de ciencia básica (Alvesson, 1995; 2004). Alvesson (2004) identificó características estructurales específicas de estas empresas derivadas principalmente de cómo organizan y dirigen el trabajo. En KIFs:

- El trabajo lo realizan personas altamente calificadas que utilizan sus habilidades intelectuales;
- Existe tensión entre la autonomía deseada por los empleados y la jerarquía organizacional;
- Continuamente surgen formas organizacionales *ad hoc*;
- Requieren formas alternativas de comunicación y mecanismos de coordinación e integración orientados a resolver problemas *versus* tomar decisiones;
- El trabajo está centrado en el cliente y, por lo tanto, las medidas de calidad del trabajo y de los resultados es subjetiva e incierta (Alvesson, 2004).

En las KIFs, también existe tensión entre las características estructurales del trabajo y las prácticas típicas de RRHH. La naturaleza del trabajo en este tipo de empresas emerge del trabajador mismo y no de transformar materias primas en productos tangibles. Dado este contexto, ¿cómo puede RRHH adaptarse eficazmente a estas características organizacionales y de sus empleados (Alvesson, 2004; Smith y Rupp, 2004; Thite, 2004)? Dos retos claves son: (a) la retención de los trabajadores y su motivación; (b) lealtad y compromiso con la organización (Alvesson, 2004; Thite, 2004). En KIFs, los empleados pueden marcharse en grupos para formar su propia compañía llevándose con ellos otros empleados o clientes valiosos (Alvesson, 2004). Alvesson (2004) indica que la administración de RRHH puede apoyar la ventaja competitiva de las KIFs de dos maneras: enfocándose en la ventaja basada en el capital humano o en los procesos humanos de dirección. La primera se basa en contratar y retener a los mejores empleados, por lo que la selección y remuneración son aspectos clave. El rendimiento resulta del trabajo de individuos competentes, haciendo que el compromiso y la lealtad sean vitales para la organización (Alvesson, 1995). La ventaja en procesos humanos de dirección, por contraste, se enfoca en crear un clima organizacional que fomente la interacción y la colaboración. El rendimiento desde esta perspectiva se refiere al resultado organizacional del trabajo colectivo más que la contribución individual, y se requiere crear una cultura corporativa con la “orientación correcta”<sup>2</sup> (Alvesson, 2004, p. 140).

El nivel de integración entre un enfoque de ventaja competitiva en capital humano y en procesos humanos de dirección depende de las condiciones del mercado laboral, de la escala interna de sueldos y salarios de la empresa, y de lo atractivo que sean los trabajos. Ambas rutas presentan riesgos para la empresa y, por lo tanto, se pueden priorizar de diferente manera (Alvesson, 2004). Por ejemplo, si la dinámica del mercado laboral es favorable, la empresa puede reorientar su estrategia de contratar a los individuos mejor calificados y a la vez promover mejores condiciones de trabajo. La reputación de la empresa y el presupuesto de remuneración, junto con los requisitos de complejidad y especialización del trabajo pueden favorecer el obtener ventaja competitiva basada en el capital humano en lugar de los procesos humanos de dirección (Alvesson, 2004). El dilema es cómo distribuir mejor la inversión entre las dos posibilidades de ventaja competitiva para poder diseñar sistemas de administración del rendimiento adecuados.

Los métodos de evaluación de rendimiento también contribuyen a la remuneración y motivación en las KIFs. Estas, buscan entender las necesidades de los trabajadores del conocimiento más allá de los incentivos financieros, y consideran enfoques óptimos para remunerar la ambigüedad del trabajo de conocimiento y su resultado, así como el desarrollo profesional. Según estudios, dichos trabajadores aprecian participar en tareas originales y retadoras, y prestan relativamente menos atención al sueldo y otras prestaciones. Para resumir: retener y motivar al personal calificado requiere combinar métodos como el sueldo, otros beneficios financieros, tareas retadoras, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, un clima organizacional apropiado y relaciones sociales positivas (Alvesson, 2004; Smith y Rupp, 2004).

Mientras que los trabajadores del conocimiento prefieren que las remuneraciones estén directamente ligadas a las medidas de rendimiento definidas por los directivos, la investigación empírica demuestra que las evaluaciones de rendimiento y el salario están bastante desconectados. Es decir, estos trabajadores piensan que los aumentos de sueldo no están relacionados con la evaluación del rendimiento (Smith y Rupp, 2004). ¿Cómo pueden administrarse dichos sistemas para conectar el rendimiento individual y organizacional eficazmente? Aquí exploramos posibles respuestas en el contexto específico de CompuSoluciones, pero primero describimos el perfil de las empresas de software en México.



### 3.1. KIFs en México

En un estudio reciente se clasificaron a las KIFs en México en cuatro grupos según el perfil de sus trabajadores (UAM, 2004): (a) selectivas son las que emplean trabajadores con un diploma universitario además de estudios certificados técnicos; (b) integradoras tienen empleados con un diploma universitario para solamente instalar y desarrollar software o paquetes ya adquiridos; (c) fábricas de software emplean a desarrolladores y programadores de software con habilidades para programar, analizar y diseñar sistemas, y probar la integración de módulos; y, (d) empresas con una estrategia de negocio débil que tienen empleados sin diploma universitario ni cursos técnicos enfocándose en probar software.

Esta clasificación de empresas de software nos ayuda a valorar hasta qué punto los supuestos clave para retener y motivar a los trabajadores del conocimiento y para administrar los RRHH en KIFs son válidos en México. La dinámica del mercado laboral y el promedio de los niveles educativos de los trabajadores de TI en conjunto con la escasez de personal debidamente preparado, pueden requerir que se preste prioridad a la selección sobre la retención del personal. Además, los trabajadores mismos pueden estar más preocupados por la seguridad laboral que por aspectos de motivación.

En México las TI juegan un papel importante en el crecimiento económico así como en el incremento de la competitividad. Sin embargo, en relación a los países BRIC<sup>3</sup>, el sector es relativamente pequeño para una economía emergente. Los economistas sugieren que para profesionalizar la industria, la administración debería adoptar las mejores prácticas e invertir en competencias tecnológicas para asegurar su estrategia de diferenciación (UAM, 2004). Una de las recomendaciones de la OECD (2006) es fomentar el intercambio de mejores prácticas locales y regionales para que las empresas de TI aprendan desde la experiencia local a construir una competitividad global.

La mayoría de las recomendaciones para profesionalizar las empresas de TI en México se orientan a los aspectos macro de la industria (v. g. inversiones) o a temas micro (v. g. intenciones estratégicas) (OECD, 2006; UAM, 2004). Raramente se habla de RRHH, a menos que se consideren de manera general bajo el tema de 'mejores prácticas'. En este artículo intentamos cubrir este tema de investigación al estudiar los sistemas de administración del rendimiento en una empresa mexicana.



### 3.2. Estudio de un caso

CompuSoluciones es una empresa mediana mexicana de consultoría en TI que es considerada líder nacional y es proveedora de hardware y software de empresas multinacionales — HP, IBM, Lenovo, Microsoft, Oracle y SAP. En 1989 apareció por primera vez listada entre las 500 empresas de *Expansión*<sup>4</sup>. En 2006 las ventas superaron el record de los últimos cuatro años (US\$131, 339,000). La compañía empezó en 1985 como proveedor mayorista de hardware; en la actualidad ofrece soluciones para TI a través de cuatro negocios centrales: en ventas y servicios de hardware, software, apoyo de TI y entrenamiento en certificaciones.

Las oficinas centrales se encuentran localizadas en Guadalajara, México, y su personal incluye 277 personas distribuidos en tres oficinas regionales. Entre los empleados, el 37 por ciento son hombres y un 63 por ciento mujeres.

### 3.3. Entrevistas

Este estudio lo realizamos en las oficinas centrales de Guadalajara, tras obtener acceso a la empresa a través de la directora de RRHH. En mayo de 2007 realizamos una entrevista de *grand tour* con dicha directora acerca de las prácticas de evaluación del rendimiento. Como esta práctica parecía tener un rol estratégico en esta compañía, solicitamos acceso abierto para entrevistar una muestra de gerentes y empleados, lo que hicimos con siete gerentes y a siete empleados durante una semana en septiembre del mismo año.

Nuestro único requisito para la selección de los sujetos fue que estuvieran directamente involucrados en el proceso de evaluación del rendimiento. La empresa se comprometió con el estudio y nos permitió informar sobre los resultados del mismo sin restricción en la identidad u otra información.

Las entrevistas semi-estructuradas duraron una media de 60 minutos en cada caso. Las preguntas se enfocaron en el contenido, proceso y resultados de las prácticas de evaluación del rendimiento y en el rol del área de RRHH dentro del sistema de administración del rendimiento global. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas electrónicamente. También tomamos notas de campo y nos familiarizamos con la organización a través de documentos como la Historia de la Empresa y el Informe de Auditoría Cultural. Para resumir el perfil demográfico de los entrevistados: la edad media de

***CompuSoluciones  
es una empresa  
mediana mexicana  
de consultoría en TI  
que es considerada  
líder nacional  
y es proveedora  
de hardware y  
software de empresas  
multinacionales***

los gerentes es de 40 años mientras la de los empleados de 28; la antigüedad media de los gerentes es de 13 años y cuatro años la de los empleados; el Presidente de la empresa tiene el grado escolar de doctor, dos gerentes tienen grado de maestría, cuatro gerentes y seis subordinados tienen un diploma universitario y solo una persona tiene estudios técnicos.

Cuando logramos aprender la dinámica de la evaluación del rendimiento en esta empresa, pasamos a codificar los datos de una manera interpretativa; buscamos patrones con temas deductivos y explicativos; y, finalmente identificamos las relaciones entre las categorías descritas y conceptualizamos nuestros resultados (Miles y Huberman, 1994).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. La Intensión Estratégica de CompuSoluciones

Esta compañía mexicana de 21 años ofrece soluciones en TI para la mediana y gran empresa a través de alianzas con empresas complementarias, integrando soluciones de hardware, software y servicios. La visión de la empresa incluye cuatro temas en su intención estratégica: ofrecer un servicio excelente al cliente, desarrollar a sus empleados personal y profesionalmente, cumplir con sus compromisos y ser rentable. Todos estos objetivos se deben lograr basándose en principios y valores sólidos.

El crecimiento de CompuSoluciones hizo difícil la alineación de los temas estratégicos con los principios y valores de la empresa por lo que en 2004 se estableció un 'Comité de Valores'. El propósito de dicho comité fue trabajar con los empleados para rescatar las raíces de la compañía por sus principios y valores, y se creó el acrónimo *Picselin*. *Picselin* significa: **P**articipación, **i**ntegridad, **c**onfianza, **s**ervicio, **e**ntrega, **l**ealtad e **i**nnovación. Para reforzar los valores entre todos los miembros, la empresa tuvo su primera Convención *Picselin* en 2005. En ese mismo año, los resultados de CompuSoluciones la posicionaron en el lugar 365 entre las 500 de Expansión en el país.

### 4.2. Administración del Rendimiento en CompuSoluciones

La evaluación del rendimiento es una práctica central en las políticas de personal. La contratación y selección de empleados eligen individuos con el perfil de los valores requeridos por la empresa: su premisa es que empleados comprometidos con los valores de CompuSoluciones contribuirán a crear un clima organizacional armonioso.

RRHH revisa mensualmente los indicadores de personal tales como rotación, vacantes, seguridad y clima laboral. Las tasas de rotación bajaron de un 20 a un 16 por ciento en 2006.

El rendimiento organizacional se mide a través de indicadores financieros, operacionales y de personal con objetivos retadores pero razonables. Estos objetivos se distribuyen en cada unidad de negocio, y de dicho nivel a cada empleado. La empresa provee a las unidades organizacionales con recursos como el presupuesto de operaciones, personal adecuado con un plan de desarrollo de competencias, información estratégica de mercado, sistemas financieros de tecnologías que apoyan las iniciativas de cada unidad y un sistema de medidas del rendimiento que consiste en objetivos para la unidad organizacional y el trabajo de cada empleado. Para medir el rendimiento de los individuos, el sistema registra objetivos mensuales enfocados a obtener resultados específicos en procesos horizontales de trabajo. En otras palabras, los objetivos están diseñados de manera que incluyen metas de todos los departamentos implicados en el flujo de trabajo. Los objetivos son propuestos por el empleado, aprobados por su superior inmediato y revisados mensualmente por el mismo empleado, quien determina si puede cumplirlos durante los primeros días del mes. El resultado afecta directamente su salario mensual; el 15 por ciento depende directamente del nivel de logro de dichos objetivos. El rendimiento individual sirve también para la evaluación anual de 360°.

### **4.3. Evaluación del Rendimiento de los Empleados**

Las prácticas utilizadas para evaluar el rendimiento de los empleados incluyen un programa de Tercer Nivel, un programa de Reconocimiento de los Empleados, una encuesta de 360° y un concurso para seleccionar al empleado que mejor represente los valores de la empresa. El programa de Tercer Nivel fomenta que cada seis meses los empleados tengan una entrevista personal con el gerente de su superior inmediato. Se busca que los gerentes de tercer nivel escuchen directamente de sus empleados comentarios sobre distintos asuntos que puedan afectar el rendimiento de la empresa o de su trabajo particular. Al final de la entrevista el supervisor de tercer nivel escribe un informe con los temas centrales hablados para darle seguimiento.

El programa de Reconocimiento se propone homenajear a colegas que hicieron un trabajo sobresaliente, dura todo el año y se llama Aros ya que emula el logotipo de la empresa (ver [www.compusoluciones.com](http://www.compusoluciones.com)). Los empleados reciben aros electrónicos por distintas

razones: permanecer un año o más en la empresa, ascender a la posición de supervisor o participar en comités interdepartamentales. Sin embargo, los aros que los empleados reciben son para reconocer el buen trabajo de otros y no para quedárselos. En otras palabras, han de usar sus aros para darlos a otros empleados cuando consideren que el trabajo de sus compañeros necesita reconocimiento. El empleado tiene tres meses para decidir quién merece el aro; de otra manera el aro pierde su valor y no beneficia a nadie. Los aros representan puntos que pueden ser intercambiados por beneficios tangibles: tiempo libre, cursos de desarrollo fuera de la empresa, entradas gratuitas para una función de cine o de teatro, entre otras opciones. Las reglas seguidas para otorgar aros, por ejemplo, son: que quien recibe un aro no puede otorgar otro aro al empleado del que lo recibió (hasta que pase al menos un mes). Los empleados no pueden otorgar un aro a sus supervisores y sólo pueden otorgarlo al mismo compañero tres veces al año. Este programa de aros busca crear un clima laboral armonioso y contribuir a crear ambiente de equipo. CompuSoluciones publica los nombres de empleados que reciben el mayor número de aros de sus compañeros para favorecer un sentimiento de orgullo y pertenencia.

La encuesta de 360° tiene una importancia capital para la evaluación individual. El cuestionario incluye el conjunto de valores Picse-lin con preguntas en torno a las competencias necesarias para cada nivel organizacional. El proceso de implementación de la encuesta ha evolucionando con el tiempo. Generalmente, el trabajo de cada empleado es valorado por doce individuos: cinco son asignados automáticamente de entre personas con las que el empleado interactúa diariamente; después, están el supervisor inmediato y el de tercer nivel; los evaluadores restantes los selecciona el empleado mismo con la aprobación de su supervisor (éste y la directora de RRHH evitan que el empleado nombre amigos personales o conocidos).

La encuesta de 360° se administra en la intranet de la empresa con claves personales de acceso. Una vez seleccionado el empleado en cuestión, la pantalla muestra información relevante sobre el mismo, e incluye su fotografía que se mantiene a la vista durante todo el tiempo que la encuesta está abierta. Los entrevistados en este estudio indicaron que esto les recuerda que están valorando a un ser humano y a tomarse en serio la tarea. El evaluador también tiene acceso a la trayectoria de las medidas de rendimiento mensual. Nuestros entrevistados señalaron que esta información facilita la objetividad en la

evaluación ya que les ayuda a relacionar el rendimiento de los empleados con sus actitudes para el trabajo. Finalmente, el número de votos recibidos por el empleado también aparece en pantalla, lo que ayuda a equilibrar la subjetividad involucrada en toda evaluación, de acuerdo los entrevistados.

Como la encuesta solicita explicar evaluaciones bajas, desde 2006 la compañía requiere que los empleados reciban sesiones de formación sobre cómo dar y recibir *feedback*. De hecho, los sujetos entrevistados reconocieron que antes de participar en estos cursos, no sabían cómo utilizar y dar esta información, por lo que RRHH solía revisar todos los comentarios para eliminar los que consideraran inadecuados. Ahora, han aprendido a manejar el sistema y se sienten más capaces de hacer sugerencias para mejorar el trabajo de otros. La evaluación resultante de la encuesta de 360° tiene varias consecuencias para el expediente de los empleados. Primero, es parte importante del aumento salarial anual junto con el rendimiento general de la empresa, el rendimiento mensual y la dinámica del mercado laboral. Los ascensos también se basan en la encuesta de 360°, además de en las medidas individuales de rendimiento y el desarrollo de competencias. Los resultados de esta encuesta sugieren oportunidades para el desarrollo profesional tales como candidaturas para becas que ayuden a proseguir estudios de posgrado. Los empleados con un rendimiento sobresaliente también tienen oportunidades de solicitar trabajar a distancia (*telecommuting*).

Nos parece notable el énfasis que la empresa pone en el proceso de *feedback* después de la evaluación. Los gerentes y empleados deben hablar personalmente de los resultados de la evaluación, durante una reunión enfocada en tres temas principales: áreas que el empleado acepta y está dispuesto a cambiar; áreas en las que el empleado no está de acuerdo pero está dispuesto a cambiar; y áreas en que el empleado no está de acuerdo y no está listo para cambiar. Después de llegar a un acuerdo, los dos tienen que elaborar un plan de desarrollo para mejorar las competencias que el empleado necesita. Estos planes incluyen normalmente cursos dentro o fuera de la empresa. La mayoría de los entrevistados mencionaron haber recibido recomendaciones sobre lecturas específicas y libros de la biblioteca de la compañía. Describieron este proceso de *feedback* como un esfuerzo de CompuSoluciones para ayudar a los empleados a mejorar y, de acuerdo con sus datos, no hay empleados que dejen la empresa por recibir evaluaciones bajas.



El mecanismo de *feedback* incluye mejoras en la misma práctica de la evaluación del rendimiento. La directora de RRHH y los entrevistados señalaron que al terminar la encuesta de 360° se pregunta a supervisores y empleados su opinión sobre el instrumento y el proceso de evaluación. Los datos sugieren que la práctica de evaluación del rendimiento cambia anualmente porque RRHH incorpora las sugerencias de los empleados para mejorarla.

Además de las descritas, en CompuSoluciones se utilizan otras prácticas para administrar el rendimiento, como eventos donde se homenajea al Empleado que Mejor Representa los Valores de la Compañía. Los empleados votan por la persona que ellos consideran representa mejor dichos valores y el ganador recibe un premio simbólico.

Las entrevistas denotaron una comprensión bastante buena del sistema de administración del rendimiento en CompuSoluciones y una valoración positiva de los efectos en la mejora del rendimiento organizacional y el crecimiento personal, los entrevistados también señalaron algunos inconvenientes del sistema. La preocupación principal parece ser el número de preguntas en la encuesta de 360°. Algunos indicaron que terminan escribiendo lo mismo acerca de todos los empleados. Otros mencionaron que algunas preguntas repetían información lo cual dificultaba distinguir su significado real. Como resultado de estas percepciones y del tiempo invertido, no se sentían completamente a gusto con la formalidad de proceso. Sobre la objetividad de las valoraciones, algunos entrevistados reconocieron el '*recency effect*', esto es, el

problema de recordar el trabajo de un empleado durante todo un año relativo a dar importancia a acontecimientos recientes. Este problema podría reducir la efectividad de las prácticas de evaluación.

Además estaba poco claro para algunos entrevistados la relación entre el resultado de la encuesta y el incremento anual del salario. Desde su punto de vista, los incrementos salariales parecen no tener relación con la evaluación del rendimiento porque en último lugar hay una junta anual en la que el equipo directivo (presidente, directores y gerentes) revisa los salarios y toma decisiones sobre los aumentos. Por lo tanto, la evaluación del rendimiento individual no garantiza un incremento salarial automático. Los entrevistados recomendaron tener reuniones más abiertas con gerentes y RRHH en donde todas las dudas pudieran ser contestadas y clarificadas.

***Los incrementos salariales parecen no tener relación con la evaluación del rendimiento porque en último lugar hay una junta anual en la que el equipo directivo revisa los salarios y toma decisiones sobre los aumentos***

A pesar de que todos los entrevistados aprueban el uso de la encuesta de 360° para el desarrollo profesional, también mencionaron incoherencias en el seguimiento del plan personal de desarrollo. Preferían institucionalizar un plan de revisión periódico en vez de una evaluación anual para mejorar. No obstante estos comentarios, los entrevistados establecieron claramente que se obtiene una buena evaluación del rendimiento cuando se viven los valores de la compañía, cuando se siguen sus políticas y lo más importante, cuando se demuestra colaboración.

El sistema de administración del rendimiento que acabamos de describir nos guía en la identificación de estrategias que utiliza CompuSoluciones para alinear el rendimiento individual y organizacional, y que enseguida conceptualizamos.

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1. Estrategias para la Administración del Rendimiento en KIFs

La complejidad en los sistemas de administración del rendimiento parece deberse a los múltiples factores involucrados, tales como la percepción subjetiva del rendimiento y los retos que presentan las sesiones de *feedback* (Jawahar, 2006). Esta complejidad aumenta en KIFs por la necesidad de medir las competencias del trabajador del conocimiento y los resultados que produce. Por eso, la investigación de RRHH en KIFs se enfoca en dos estrategias claves: la ventaja del capital humano o la ventaja de procesos humanos de dirección (Alvesson, 2004). Dada la dificultad para RRHH de seguir una de estas estrategias, parece razonable integrar ambos enfoques como parece hacer CompuSoluciones.

El sistema de administración del rendimiento ocupa un rol estratégico en CompuSoluciones. El análisis de su contenido, procesos y resultados indica que sirve de incentivo para alinear la conducta del empleado con los objetivos estratégicos y con los principios y valores de la empresa. El sistema es, de cualquier forma, complejo. Ha evolucionado y mejorado incorporando la información de los empleados en sesiones de *feedback*.

Es de subrayar que el sistema de administración del rendimiento comprende múltiples prácticas de evaluación, algunas relativamente burocráticas y otras algo informales. Algunas prácticas equilibran la estructura vertical y horizontal de la organización, y otras sirven para centralizar o delegar decisiones. Algunas prácticas favorecen la es-

trategia de ventaja basada en el capital humano mientras que todas buscan la ventaja por procesos humanos de dirección.

Nuestro análisis también sugiere que “rendimiento” en esta empresa tiene por lo menos tres significados. Primero, el relacionado con los resultados individuales del empleado; segundo, con el rendimiento general de toda la compañía; y tercero, con las actitudes del empleado hacia el trabajo en colaboración y un clima laboral agradable. De aquí se deriva la necesidad de utilizar múltiples instrumentos de evaluación enfocados a cada aspecto del rendimiento, lo cual aumenta la complejidad de la evaluación y requiere una alta inversión de recursos. Las prácticas de evaluación directamente relacionadas con la definición estratégica del rendimiento, es decir, aquellas de contenido económico y basadas en los principios y valores de la compañía son: el sistema métrico de rendimiento individual, la encuesta de 360° y el Programa de Aros. El supuesto principal es que el clima laboral basado en el conjunto de valores Picselin resultará en un mejor rendimiento financiero. Otras prácticas de evaluación tales como el programa de Tercer Nivel, la entrevista de *feedback*, y el concurso de valores parecen más informales en opinión de los entrevistados.

La administración del rendimiento en CompuSoluciones también ocupa un rol estratégico como mecanismo de integración que enlaza el rendimiento individual con el organizacional. La variedad de prác-

**Tabla 1. Prácticas de Evaluación del Rendimiento que funcionan como Mecanismos de Integración Organizacional**

	MECANISMOS DE INTEGRACIÓN VERTICAL	MECANISMOS DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL
Sistema de Mediciones de Rendimiento (objetivos)	X	X
Programa de Tercer Nivel	X	
Programa de Reconocimiento Aros		X
Encuesta de 360°		X
Entrevista de Feedback	X	
Concurso del Empleado que representa los Valores de la Compañía		X

ticas sirve para integrar verticalmente el significado del rendimiento desde el punto de vista de gerentes con las medidas del rendimiento, el programa de Tercer Nivel y el proceso de la entrevista de *feedback*. En contraste, otras prácticas más burocráticas sirven para integrar horizontalmente el flujo del trabajo. Por ejemplo, la encuesta de 360°, el programa de Aros y el concurso, requieren evaluación de los empleados basándose en las relaciones de trabajo diarias. De este análisis, deducimos que conectar el rendimiento individual con el organizacional depende en buen grado del éxito de una empresa a la hora de equilibrar los resultados de estas prácticas, tanto verticales como horizontales de evaluación del rendimiento (ver **Tabla 1**).

Dichas prácticas a la vez facilitan la integración vertical y están centralizadas al nivel del supervisor y las prácticas que favorecen la integración horizontal están descentralizadas al nivel del subordinado. El equilibrio apropiado también puede depender de la estrategia de RRHH de la empresa (ver **Tabla 2**). Es decir, en las prácticas de evaluación del rendimiento más centralizadas CompuSoluciones parece seguir la ventaja de capital humano; en cambio, en las prácticas más descentralizadas de evaluación del rendimiento persigue una ventaja a través de procesos humanos de dirección. CompuSoluciones se apoya en gran medida en los gerentes para el desarrollo del capital humano y en gran medida en los empleados para construir un clima laboral de armonía y colaboración.

**Tabla 2. Prácticas de Evaluación del Rendimiento que apoyan la Estrategia de RRHH**

	VENTAJA DE CAPITAL HUMANO	VENTAJA DE PROCESOS HUMANOS
Sistema de Mediciones de Rendimiento (objetivos)	X	X
Programa de Tercer Nivel	X	X
Programa de Reconocimiento Aros		X
Encuesta de 360°		X
Entrevista de Feedback	X	X
Concurso del Empleado que representa los Valores de la Compañía		X

En resumen, las estrategias básicas para administrar los sistemas de administración del rendimiento descubiertas en este estudio son: (a) por la complejidad y variedad de definiciones del rendimiento, CompuSoluciones utiliza múltiples prácticas de evaluación; (b) por la necesidad de una alta coordinación de las tareas, dificultades para resolver problemas y una comunicación constante dentro de las KIFs, CompuSoluciones utiliza prácticas de evaluación que funcionan como mecanismos de integración organizacional—verticales y horizontales; (c) por la necesidad de lograr una ventaja competitiva de capital humano y de procesos humanos de dirección, CompuSoluciones utiliza prácticas de evaluación centralizadas al nivel del supervisor y descentralizadas al nivel del subordinado.

---

## BIBLIOGRAFÍA:

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge-work and Knowledge Intensive Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge Intensive Companies*. New York: de Gruyter.
- den Hartog, D. N., Boselie, P. y Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213-236.
- Kluger, A. N. y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- OECD. (2006). *ICT Diffusion to Business in Mexico: Peer Review*. Paris: Country Report Mexico.
- OECD. (2004). *Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries. An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management*. Paris.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. y Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Shen, J. (2004). International performance appraisals: Policies, practices and determinants in the case of Chinese multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), 547-563.
- Smith, A. D. y Rupp, W. T. (2004). Knowledge workers' perceptions of performance ratings. *Journal of Workplace Learning*, 16(3), 146-166.

Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11(1), 28-44.

Universidad Autónoma Metropolitana [UAM] (2004). *Estudio para Determinar la Cantidad y Calidad de Recursos Humanos Necesarios para el Desarrollo de la Industria de Software en México*. Mexico: UAM.

Wilson, D., Mueser, R. y Raelin, J. (1994). New look at performance appraisal for scientists and engineers. *Research-Technology Management*, 37(4), 51-55.

---

## NOTAS

\* Las autoras agradecen al Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México por el financiamiento recibido para realizar esta investigación.

\*\* Una versión en inglés ampliada de este artículo apareció en el capítulo: Davila, A., and Elvira, M. M. (2009). Performance management in a knowledge-intensive firm: The case of CompuSoluciones in Mexico (pp. 113-127). In A. Davila and M. M. Elvira (Eds.). *Best Human Resource Management Practices in Latin America*. Oxford, UK: Routledge.

1. Autora de contacto: Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas; ITESM; Campus Monterrey; Ave. Fundadores y Rufino Tamayo; Valle Oriente, Garza García, N. L.; México.

2. Traducido por las autoras.

3. Brasil, Rusia, India y China.

4. Una revista de negocios importante en México.

