Evaluación de rendimiento: las comparaciones son odiosas

Muchas empresas utilizan *rankings* para evaluar a sus empleados. Pero Sebastian Hafenbrädl y Jan K. Woike advierten que este tipo de valoración genera una competitividad destructiva entre ellos.

27 de febrero de 2020

- **Las evaluaciones de rendimiento que incluyen *rankings* generan una competitividad destructiva entre los empleados.**
- **En cambio, el *feedback* grupal y el individual fomentan la cooperación.**

©IESE Business School

- **Comparar públicamente el desempeño de los empleados o basar los *bonus* en su clasificación es contraproducente.**

El ***feedback*** se considera un elemento crucial de toda cultura empresarial de éxito. Si se usa correctamente, puede mejorar el **desempeño** y el **trabajo en equipo**. ¿Pero cómo afectan los distintos tipos de *feedback* a las interacciones entre los empleados?

Una investigación del profesor de IESE **Sebastian Hafenbrädl** y **Jan K. Woike**, investigador del Instituto Max Planck de Desarrollo Humano, se propuso responder a esa pregunta con un experimento en el que han participado 112 estudiantes y 28 directivos con más de seis años de experiencia profesional. El objetivo era discernir qué tipo de **valoraciones de rendimiento** tienden a impulsar un comportamiento cooperativo y cuáles incentivan la competitividad.

El experimento

Los participantes, repartidos en grupos de cuatro, participaron en variantes de un juego en las que debían decidir cuántos puntos (cada uno recibió una cantidad fija por partida) invertirían en un proyecto grupal y cuántos en su propio proyecto individual a lo largo de diez rondas.

La recompensa por exhibir un comportamiento cooperativo difería entre los dos escenarios experimentales, lo que influía en las puntuaciones de los participantes y, al final, en cuánto ganaban.

En el primer escenario, el **comportamiento cooperativo** arrojó de media una puntuación mejor para el grupo, pero peor a nivel personal. En el segundo, la cooperación compensaba en ambos niveles. El comportamiento competitivo reducía la puntuación total, aunque perjudicaba más a los demás participantes que a uno mismo.

Después de cada ronda, los participantes recibían uno de estos tres tipos de ***feedback***: centrado exclusivamente en su desempeño (**individual**), añadiendo su clasificación respecto a los demás jugadores (***ranking***) o añadiendo el desempeño del grupo en su conjunto (**grupal**).

Los resultados

El análisis de los autores muestra que el tipo de valoración recibida tuvo un impacto

©IESE Business School

significativo en la percepción de los participantes sobre ambos escenarios y en su comportamiento (cooperativo o competitivo):

- **Los participantes a los que se clasificó en un *ranking* percibían el escenario cooperativo como competitivo.** Así, relegaron las ganancias económicas garantizadas para asegurarse una mejor clasificación personal, aun cuando esa clasificación era irrelevante en términos económicos. Se volvieron cada vez más competitivos a medida que iban pasando las rondas pese al perjuicio que eso les causaba.
- En cambio, **el comportamiento de los que solo recibían comentarios sobre su desempeño individual fue colaborativo en el escenario cooperativo y cada vez más egoísta en el competitivo** a medida que pasaban las rondas.
- En general, **a los que recibieron *feedback* grupal les interesaba seguir cooperando**, con independencia del escenario.
- Directivos y estudiantes exhibieron patrones de comportamiento similares durante las partidas. Por tanto, la amplia experiencia con el *feedback* y las situaciones tanto cooperativas como competitivas que se les supone a los directivos no implica que las aborden de un modo más constructivo.

Los riesgos de los *rankings*

La **valoración relativa**, en la que se utilizaba un ranking, hizo que un número de participantes superior a la media adoptara un comportamiento competitivo. De hecho, otro de los elementos diferenciales de este grupo de jugadores es que no tenían reparos en admitir que querían superar a los demás y que no confiaban en ellos.

"El *feedback* de tipo *ranking* induce a actuar de modo competitivo hasta a los directivos experimentados incluso en aquellas situaciones en las que está claro que la cooperación les beneficiaría económicamente. Cuando se pone el foco en la **comparación**, tanto los estudiantes como los directivos están dispuestos a asumir pérdidas con tal de infligir pérdidas aún mayores a los demás", explica Jan K. Woike. "Este tipo de *feedback* puede distorsionar nuestra **percepción** de una situación hasta el punto de verla como competitiva sin ninguna razón objetiva".

Los hallazgos del estudio, publicados en *Journal of Behavioral Decision Making*, pueden resultar muy útiles para las empresas a la hora de decidir cómo realizan las **evaluaciones de rendimiento** de sus empleados.

©IESE Business School

"Comparar públicamente el **desempeño** de los empleados o incluso, en casos extremos, basar los ***bonus*** o las **renovaciones contractuales** en su clasificación es contraproducente", asegura Sebastian Hafenbrädl.

Pese a lo controvertido que es clasificar a los empleados en diferentes grupos según su desempeño, muchas empresas mantienen esta práctica, entre ellas algunas multinacionales de TI e Internet muy conocidas. Pero lo cierto es que esto incentiva las **disputas internas** y un **comportamiento no cooperativo**. Según los autores, el ***feedback* grupal** sería mejor incluso en equipos heterogéneos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School