

# Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño

Una investigación sobre el valor asignado  
al ser humano en la gestión del trabajo

**SERGIO RENÉ OQUENDO PUERTA**  
**HÉCTOR L. BERMÚDEZ RESTREPO**



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**



# **Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño**

Una investigación sobre el valor asignado al ser humano en la gestión del trabajo



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Facultad de Ciencias Económicas**

# **Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño**

Una investigación sobre el valor asignado al ser humano en la gestión del trabajo

**SERGIO RENÉ OQUENDO PUERTA  
HÉCTOR L. BERMÚDEZ RESTREPO**

Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño : una investigación sobre el valor asignado al ser humano en la gestión del trabajo / Sergio René Oquendo Puerta; Héctor L. Bermúdez Restrepo. -- Medellín : Universidad de Antioquia, Fondo Editorial FCSH de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 2023.

160 páginas ; 23 cm. (tamaño 300 kb) (FCSH. Investigación)

ISBN 978-628-7592-80-3 (versión e-Book)

1. Desempeño laboral 2. Evaluación del desempeño 3. Humanismo en el trabajo 4. Valores humanos I. Oquendo Puerta, Sergio René II. Serie.

658.3125/OQ62 cd 23 ed.

© Sergio René Oquendo Puerta,

Héctor L. Bermúdez Restrepo

© Universidad de Antioquia, Fondo Editorial FCSH  
de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas /  
Facultad de Ciencias Económicas

ISBN: 978-628-7592-79-7

ISBN E-book: 978-628-7592-80-3

Primera edición: marzo de 2023

DOI: <https://doi.org/10.17533/978-628-7592-79-7>

Imagen de cubierta: Graffiti. Pixabay. <https://pixabay.com/es/photos/pintada-dibujo-asheville-ee-uu-64963/>

Coordinación editorial:

Diana Patricia Carmona Hernández

Diseño de la colección:

Neftalí Vanegas Menguán

Corrección de texto e indización:

José Ignacio Escobar

Diagramación: Luisa Fernanda Bernal Bernal,

Imprenta Universidad de Antioquia

Hecho en Bogotá, Colombia/

Made in Bogotá, Colombia

Fondo Editorial FCSH, Facultad de Ciencias Sociales  
y Humanas, Universidad de Antioquia  
Calle 67 N.º 53-108, Bloque 9-355  
Medellín, Colombia, Suramérica

Correo electrónico: [fondoeditorialfcs@udea.edu.co](mailto:fondoeditorialfcs@udea.edu.co)

El contenido de la obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

*¡A mi Luz Marina, dama de hierro, “incansable en el cansancio” hasta su final... mi eterna inspiración, mi formidable Yocasta!, ¡mi madre!*

*A Carlitos, mi familia, ser de noble investidura, sabia calma, firme solidaridad y siempre presente.*

*A mi compañera incondicional, dama de seda, cómplice del camino del amor, flor de luz que me embelesa, me alegra el corazón y me abre el pecho siempre que me colma de amores. Gracias por tus virtudes “Yois”.*

Sergio René Oquendo Puerta

*Ángela María, Hernán y Mario sabrán perdonarme que dedique este trabajo a Sergio Alberto Betancur Pulgarín, pero entenderán muy bien mi dolor: la pandemia me arrebató a mi pupilo, compañero y amigo (en cualquier orden). Lo que no entenderá ninguno de nosotros, aunque lo intente, es el inmenso dolor de su eterna enamorada: Olga Lucía Vanegas Arboleda. Ojalá este libro le sirviera como analgésico.*

Héctor L. Bermúdez

# **Autores**

## **SERGIO RENÉ OQUENDO PUERTA**

Doctor en Administración. Magister en Educación y Desarrollo Humano. Especialista en Asesoría y Consultoría de Organizaciones. Especialista en Pedagogía de los Derechos Humanos. Administrador de Empresas. Administrador de Servicios de Salud. Profesor vinculado a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (comphor).

## **HÉCTOR L. BERMÚDEZ RESTREPO**

PhD en Sociología. MSc en Ciencias de la Administración. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano. Sociólogo. Asesor Empresarial. Investigador en el campo de la gestión humana, microsociología de las organizaciones, placer y sufrimiento en el trabajo, psicopatología del trabajo. Profesor vinculado a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (comphor).

# Contenido

**AGRADECIMIENTOS** [11]

**PRÓLOGO** [15]

**1. A MANERA INTRODUCTORIA** [21]

**2. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS  
Y EL RECONOCIMIENTO**

2.1. Racionalidad instrumental y Administración Estratégica de Recursos Humanos [28]

2.2. ¿La Administración Estratégica de Recursos Humanos facilita el reconocimiento? [34]

**3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

3.1. Preliminares sobre las nociones centrales [37]

3.2. La evaluación del desempeño: orígenes y desarrollo [39]

3.3. La Administración Estratégica de Recursos Humanos [42]

3.4. Las ideas alrededor de la evaluación del desempeño [46]

3.5. La definición de la evaluación del desempeño en la actualidad [48]

**4. SOBRE EL CONCEPTO RECONOCIMIENTO**

- 4.1. Preliminares sobre el concepto [53]
- 4.2. Los aportes de Axel Honneth [58]

**5. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

- 5.1. El trabajo: ¿infierno, purgatorio y paraíso? [70]
- 5.2. La organización del trabajo [75]
- 5.3. La sujeción del trabajador y lo “humanista” de la evaluación [80]

**6. RECONOCIMIENTO Y MENOSPRECIO**

- 6.1. El reconocimiento percibido [86]
- 6.2. El reconocimiento natural del universo singular [87]
- 6.3. Confianza y justicia: ejes del reconocimiento [88]
- 6.4. La reciprocidad: cúspide del reconocimiento [90]
- 6.5. Reconocimiento en plural (reconocimiento como solidaridad) [91]
- 6.6. Reconocimiento ideológico [93]
- 6.7. La percepción de ausencia de reconocimiento [95]
- 6.8. Deseo de reconocimiento en derecho y solidaridad [100]
- 6.9. Las tensiones entre evaluación, calificación y valoración [106]
- 6.10. “Somos paisaje el uno para el otro”: indiferencia del reconocimiento social [107]
- 6.11. Omisión de reconocimiento, consecuencias humanas en el trabajo [110]

**7. LAS PARADOJAS DEL RECONOCIMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- 7.1. Paradoja 1: de la productividad a la parsimonia [115]
- 7.2. Paradoja 2: de la conversación al mutismo [120]
- 7.3. Paradoja 3: de la solidaridad al individualismo [124]
- 7.4. Paradoja 4: de la valoración a la reificación [129]

7.5. Paradoja 5: de la motivación a la desmoralización [133]

7.6. Paradoja 6: de la sofisticación instrumental a la arbitrariedad y discrecionalidad evaluativa [137]

**8. PARA IR CERRANDO EL TELÓN [143]**

**BIBLIOGRAFÍA [149]**

**ÍNDICE DE RECUADROS [155]**

**ÍNDICE ANALÍTICO [157]**



## Agradecimientos

Siempre será simpático ver pasar a un par de personas que se sientan una tras otra, en una bicicleta provista de asientos, manubrios y pedales para cada una. Esta divertida bici recibe el nombre de tándem. Pero, por desplazamiento, este apelativo puede ser también usado para designar un dúo, es decir, para nombrar a un conjunto de dos personas que cumplen una función común. Es así como nos sentimos los autores del presente trabajo después de pedalear, de manera entretenida, para poder entregar a nuestros lectores este libro, como un dúo, igual que un tándem.

Esto porque las primeras ideas aquí expuestas fueron presentadas en la tesis de doctorado en Administración defendida por el profesor Sergio René Oquendo Puerta y de la cual el profesor Héctor L. Bermúdez, su compañero, fue cómplice académico, pues disfrutó leyendo y comentando tales ideas. Estas fueron luego desarrolladas, actualizadas y, más que nada, criticadas y reconfiguradas en el marco del proyecto de investigación titulado “La evaluación del desempeño: una relación entre la teoría y el sentido de los evaluados”, código 201823911, financiado por el Fondo de Apoyo al Primer Proyecto de Profesores de la Universidad de Antioquia. Por eso, queremos agradecer en primer lugar a todos los responsables de impulsar estas iniciativas institucionales como lo son los denominados “primeros proyectos”. Este tipo de contextos resultan ideales para trabajar en una investigación pues cuentan con apoyo institucional, con tiempo autorizado formalmente, con recursos, con dedicación y, sobre todo,

permiten trabajar con serenidad y método. Agradecemos entonces al Centro de Investigación y Consultoría (CIC) de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad de Antioquia y a su formidable equipo de trabajo; a los profesores Sergio Iván Restrepo y Jenny Moscoso Escobar, decano y vicedecana de la mencionada FCE, respectivamente, y cabezas del Consejo de la Facultad de aquel momento, así como a las actuales: los profesores Jair Albeiro Osorio Agudelo y Luz Ángela Valencia Cadavid. De igual manera, queremos expresar nuestra gratitud al profesor Bernardo Ballesteros Díaz, por aquel entonces jefe del Departamento de Ciencias Administrativas y al jefe actual, profesor Carlos Gilberto Restrepo Ramírez, a ambos, por su apoyo franco y decidido al proyecto de investigación arriba aludido.

Mención de honor merece la profesora Diana Patricia Carmona, editora del Fondo Editorial FCSH, por esa extraordinaria mezcla de amabilidad y rigor tanto en lo académico, como en lo administrativo. Su demostrado oficio en estas lides entusiasma y gratifica. Igualmente la merece nuestro querido profesor Rodrigo Muñoz Grisales, infatigable defensor de la ética en los contextos administrativos y organizacionales, pues se tomó el tiempo de leer –y tuvo la paciencia para ello– palabra por palabra, letra por letra, diferentes versiones y manuscritos, y conversarlos con nosotros, criticarlos con agudeza y generosidad, tal como el lector podrá constatarlo en el prólogo. Y nuestra bella amiga, profesora, editora profesional y experta en publicaciones, Ladis Frías Cano, pues se ocupó de señalarnos, paso a paso, un infinito número de maneras de mejorar el texto.

Además, queremos agradecer a todos los participantes en la investigación: las personas entrevistadas, los evaluadores, los evaluados, así como nuestros estudiantes y, desde luego, a los pares académicos que arbitraron el manuscrito final, ya que todas estas personas son, de cierta manera, coautoras de la obra. Solo caben en estas páginas algunos de los testimonios citados por los entrevistados, pero todos sus comentarios, sin excepción, resultaron indispensables. Asimismo, estamos agradecidos con nuestros apreciados compañeros profesores del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR), porque siempre estuvieron atentos alentándonos, brindándonos apoyo académico, institucional y afectivo.

*Last, but not least*, quisiéramos congraciarnos con nuestros hermanos que eternamente han creído en nosotros: Carlos Mario Oquendo Puerta, el Monito; Hernán Darío y Mario Bermúdez Restrepo; y, desde luego, con nuestras compañeras afectivas Lidy Johana Castaño Urrea y Ángela María Correa Picón. Estas personas de la casa, como dice el poeta, “nos ayudan a leer en el mar la lección de lo inmenso y renombrar el color que la vida nos enseña”.

Les saludamos, pues, a todos, y estamos infinitamente agradecidos dando adioses con nuestras manos, pedaleando divertidos nuestro tándem y esperando que ustedes, amables lectores, se entretengan con la lectura y se animen a criticarla.

*Sergio René Oquendo Puerta y Héctor L. Bermúdez Restrepo*



# Prólogo

*Rodrigo Muñoz Grisales<sup>1</sup>*

Este texto que usted tiene en sus manos, de los investigadores Sergio René Oquendo y Héctor L. Bermúdez, promete una revuelta en las ideas actuales en torno a un fenómeno que, en las organizaciones de hoy, se da por “inventado” y “perfeccionado”. Se trata de las temidas *evaluaciones del desempeño laboral* que, año tras año, deben sufrir los empleados y trabajadores de todo el mundo, quienes con seguridad no cuentan con los marcos de comprensión para lo que viven y sienten al ser sometidos a esa experiencia desagradable. Este libro se propone suministrar dichos marcos, no solo para entender a fondo el sentimiento o desazón que cada empleado experimenta en el “cara a cara” de la evaluación, sino también para comprender las implicaciones que ese evento tiene desde una perspectiva global de humanidad, pues, como decía William James, “El principio más profundo de la naturaleza humana es el anhelo de ser reconocido” y esta práctica no constituye propiamente un reconocimiento para el evaluado o, al menos, de la manera como se entiende en la tradición teórica y práctica de la administración.

Pero ¿cuáles podrían ser los aportes de este trabajo de Oquendo y Bermúdez al campo de conocimiento de la administración, desde el punto de vista teórico

1. *Escuela de Gerencia y Empresa, Universidad EAFIT, docente, correo: romunoz@eafit.edu.co*

y metodológico, y cuáles a la comprensión del fenómeno humano implícito en el acto de evaluar el desempeño?

Considero que ha sido un tema recurrente, en los estudios críticos de la administración, el debate sobre la orientación epistemológica que inspira la construcción teórica y la elaboración de instrumentos de gestión dentro del llamado *mainstream* o cuerpo tradicional de conocimientos de la administración. En este, ha primado la construcción de modelos y prescripciones, elaborados bajo una visión de “objetividad” propia de una visión epistemológica empírico-analítica de la ciencia que, en síntesis, asume la realidad como algo cognoscible en su esencia por la razón humana, con la ayuda de herramientas cuantitativas, ciencias sociales experimentales y esquemas conceptuales lógicos. Podría decirse que el esquema modelo-eficiencia-beneficio ha orientado todo conocimiento administrativo, entendiendo allí por “modelo” una lectura empírico-matemática (y su consecuente prescripción) sobre una realidad administrativa; por “eficiencia” la manera más productiva y menos costosa de realizar la operación bajo estudio, y por “beneficio” la finalidad económica y financiera que ha inspirado históricamente dichos modelos.

En este sentido, las elaboraciones teóricas y prescriptivas para la evaluación del desempeño laboral constituyen instrumentos dirigidos a la “medición” periódica de *comportamientos, actitudes y resultados* de los trabajadores en el ejercicio de sus cargos, y buscan reducir a expresiones simples o matemáticas que supuestamente reflejan de manera fidedigna y “científica” la eficiencia en el aporte económico del trabajador a la empresa. La evaluación del desempeño (ED) es, en suma, una calificación –a través de factores, categorías y formalismos predeterminados– de la conducta de un trabajador o empleado, y su apego a las metas y propósitos de la empresa en el desempeño de su puesto. Los resultados de tal medición se muestran generalmente mediante porcentajes y gráficos. Como se aprecia, hay una clara unilateralidad en este acto, pues ignora el carácter de alteridad o intersubjetividad de todo acto humano.

Pero, desde otras laderas epistemológicas –las de las ciencias del espíritu–, el hombre es un objeto de estudio *ambiguo, complejo y paradójico*, difícil de encasillar en los estrechos marcos de interpretación que permiten las categorías

positivistas. El ser humano no es un objeto de estudio estable y predecible como los objetos de las ciencias naturales, y el estudio de su naturaleza –que quizás nunca sea completado– requiere de capacidades hermenéuticas que solo se desarrollan a partir de la comprensión de las respuestas dadas por la filosofía y las ciencias humanas a la pregunta ¿qué es el hombre?

Lo que a mi juicio aporta este trabajo en relación con esto puede mostrarse en dos aspectos: 1) la insuficiencia del conocimiento positivista para captar la realidad (el desempeño laboral) en su complejidad e integridad, y 2) el incumplimiento de la promesa con respecto a la finalidad (el “beneficio”) buscada por ese conocimiento. En el primer caso, esta investigación muestra, a través de los testimonios de los trabajadores y en las interpretaciones correspondientes, que la ED se enfoca en aspectos meramente formales y cuantificables del desempeño de los cargos, y deja por fuera, como lo muestran los autores, facetas que tienen que ver con su mundo sensible y simbólico, sus expectativas, sus representaciones y sus sentimientos. El instrumento de la ED busca establecer –como corresponde bien al conocimiento positivista– una relación sujeto-objeto en su aplicación y no una relación sujeto-sujeto, como se puede observar en el discurso de los trabajadores entrevistados en esta investigación.

En el segundo caso –el incumplimiento de la promesa–, es precisamente ese carácter paradójico de los resultados de la aplicación de la ED lo que constituye la propuesta interpretativa principal de este libro. Las finalidades manifiestas por los teóricos y usuarios de la ED, en el sentido de conseguir y mantener con su aplicación un control de la eficiencia y el logro de las metas, se desvía hacia resultados diferentes, precisamente por no abordar el problema de desempeño en su integridad y por no entender la evaluación como un fenómeno fundamentalmente intersubjetivo. El trabajo muestra que, buscando la productividad, la ED finalmente consigue, paradójicamente, ralentizar los ritmos y la eficiencia laboral como un mecanismo de defensa ante las exigencias crecientes que demanda el instrumento de evaluación. Muestra también que la ED busca, en el plano retórico, la solidaridad, el diálogo y el trabajo en equipo, y termina por lograr la exclusión, el aislamiento e incluso la rivalidad al someter a las personas a una competencia que, a fin de cuentas, se refleja en un número o en

un puesto en un ranquin de desempeño. Este trabajo deja ver además que la ED persigue, supuestamente, llevar a los trabajadores a niveles altos de motivación a través de la valoración de sus realizaciones, pero a la postre logra su desmoralización y un sentimiento de cosificación en ellos, debido al tratamiento cuantitativo e instrumental que se les da en la entrevista. Finalmente, muestra que, a pesar del avance y la sofisticación de la ED como instrumento de gestión del desempeño, sigue dejando un amplio vacío, que es tomado por la subjetividad y la arbitrariedad del evaluador, y su autoridad frente a su subalterno.

Todo esto es paradójico en cuanto a los impactos logrados en última instancia en el trabajador, pero lo que podría considerarse todavía más paradójico (y que sorprende porque aún pervive la ED como instrumento de gestión) es que los resultados para la empresa son realmente desfavorables y perjudiciales.

Pero lo que da luz a estos hallazgos paradójicos en torno al tipo de relación humana que se da, y al carácter de incompleto del enfoque positivista de la ED tradicional, es el marco teórico adoptado por los autores: la filosofía del reconocimiento de Axel Honneth. Al analizar los discursos bajo la categoría central del reconocimiento, se encuentra que estos, en su mayoría, corresponden a formas retóricas o simuladas de reconocimiento que entrañan a la larga un desconocimiento. El sentimiento de ser, en el ejercicio de la ED, un simple objeto de control y un “sacrificado” en el proceso corrobora, en la mayoría de los entrevistados, esta interpretación.

Este libro aporta, pues, fundamentalmente a la comprensión cabal del acto de la evaluación y su relación con el instrumento tradicionalmente utilizado para ello. Este no busca descalificar la evaluación como un proceso administrativo posible o necesario, ni quiere objetar el uso de herramientas tradicionales para tal efecto. Esta investigación busca, ante todo, generar conocimientos enseñables y transferibles a la formación de administradores, para que comprendan, de manera más humanizada, el acto de evaluar. La comprensión del fenómeno del reconocimiento aportaría al administrador, más que un método o un instrumento específico de evaluación, “criterios de interpretación, decisión y acción” que lo guíen en su aplicación de conocimientos y herramientas de gestión formales.

De otro lado, este trabajo es iluminador, pues sirve para comprender el problema de las racionalidades actuantes en el mundo de la empresa y su administración, a través del estudio de un caso particular. A lo largo del texto pueden encontrarse conceptos como *racionalidad instrumental o de los medios* y *racionalidad sustancial o de los fines*, tan caros a la Escuela de Fráncfort, de la que hace parte Honneth. Se muestra allí cómo la racionalidad instrumental está implícita tanto en la construcción teórica de la ED, como en su aplicación al mostrarse y usarse como un recurso (instrumento, medio) para el logro de un fin predeterminado, que excluye las finalidades propias del universo simbólico del evaluado. La racionalidad sustancial, por su parte, pretende hacer énfasis en la determinación de los fines de un proceso, en función de las expectativas y finalidades de las partes de la relación implícita en este. Todas las relaciones humanas en democracia (y no habría razón para excluir de ellas a la relación laboral) deberían estar necesariamente fundadas en el reconocimiento y en una intersubjetividad mutuamente constructiva. Los autores, a mi juicio, logran aportar teóricamente en el sentido señalado por esta opción sustantiva.

Como el estudio crítico en administración que es, este libro nos lleva a la idea de que la administración no debe practicar un “encierro disciplinar” que someta todos los asuntos de la organización empresarial a la lógica única de la eficiencia financiera. Al recurrir a la filosofía, en particular a la filosofía del reconocimiento, esta investigación abre un espacio a otros referentes que aportan perspectivas y miradas más integrales del fenómeno humano implícito en el acto administrativo de evaluar el desempeño laboral. Contribuye también a aumentar los referentes bibliográficos sobre la ED desde marcos teóricos diferentes al positivista, especialmente desde la filosofía del reconocimiento, en la que la bibliografía aplicada a la administración es particularmente escasa. En suma, este texto propone un enfoque interdisciplinar del fenómeno de la evaluación del desempeño laboral como alternativa al enfoque cerrado, exclusivamente disciplinar, que ha primado en el tema de la ED tradicional.

Además de los aportes epistemológicos hasta aquí señalados, este libro también sugiere vías metodológicas para el abordaje de las situaciones de gestión de la evaluación del desempeño laboral. Como fenómeno social complejo,

donde la dinámica de la intersubjetividad humana es el dato fundamental, su estudio no debería limitarse al establecimiento de técnicas cuantitativas o factoriales para la verificación del cumplimiento de metas o conductas deseadas. La investigación cualitativa y la orientación hermenéutica utilizadas por los autores aportan una mayor comprensión del hecho complejo que se teje alrededor de la entrevista de evaluación y, en general, del desempeño laboral. A las expectativas empresariales con respecto al trabajo deben sumarse las expectativas de realización personal del trabajador –como sujeto y actor– y, por consiguiente, acoger métodos y prácticas investigativas que tengan la capacidad de integrar ambas esferas.

En conclusión, el texto de Oquendo y Bermúdez aporta al conocimiento administrativo la idea de que es necesario sobreponerse a las trampas que el reduccionismo del conocimiento tradicional positivista impone por la corteza de sus miras y sus métodos. Sugiere que es necesario superar las paradojas abriéndose a esa otra gran esfera del fenómeno de la evaluación que permanece oculta para el investigador y el evaluador positivista: el reconocimiento como necesidad humana fundamental.

# 1. A manera introductoria

## ¿Reconocimiento en la evaluación?

*Lo mismo que en la infancia, el yo se cuida de arriesgar el amor del amo, siente su reconocimiento como liberación y satisfacción, y sus reproches, como remordimiento de la conciencia moral.*

Sigmund Freud, “Moisés y la religión monoteísta”.

En 1759, Adam Smith, en su libro *La teoría de los sentimientos morales*, explicaba que la naturaleza, cuando formó al ser humano para la sociedad, lo dotó de un deseo original de complacer a sus semejantes y una aversión original a ofenderlos. Según el autor, la mencionada naturaleza le enseñó a sentir placer ante su consideración favorable y dolor ante su consideración desfavorable. Hizo que su aprobación le fuera sumamente halagadora y grata por sí misma, y su desaprobación muy humillante y ofensiva.

Más de dos siglos y medio después, continuamos reflexionando al respecto. Sobre todo, cuando se estudia la dirección del trabajo organizado contemporáneo. Allí es posible notar que el trabajador subalterno está continuamente deseando la aprobación de sus jefes inmediatos. Sin embargo, en la lógica de lo que se conoce como la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), es común que los mencionados jefes –muchas veces sin saberlo– se hayan convertido en especialistas en desaprobación del trabajo realizado, guiados por un ímpetu voraz de querer siempre un mejor resultado. Como se verá a

continuación, todo sigue así hasta hoy, a pesar del interés genuino por cuidar las condiciones favorables del trabajador por parte de los industriales e investigadores, que son reconocidos como pioneros en la historia de la Administración de Recursos Humanos (ARH).

... y entonces, Elton Mayo dijo: “Hágase la luz... y la luz se hizo”

Esta broma sensacionalista es una adaptación nuestra de la metáfora utilizada por el sociólogo francés Pierre Desmarez para subtítular uno de los capítulos de su libro *Sociología industrial en los Estados Unidos*, publicado en 1986. Allí, Desmarez recuerda dos aspectos relacionados con la luz. En primer lugar, señala algo que hoy día es aceptado por los estudiosos de los orígenes de la ARH. Las investigaciones de Hawthorne –dirigidas por Elton Mayo– pueden comprenderse, ciertamente, como precursoras de los estudios de la ARH. Son una especie de “acto fundador” de la epistemología de este campo que, aún en nuestros días, se insiste en utilizar para examinar el trabajo de los seres humanos en los escenarios organizacionales. Mayo y sus colaboradores de Harvard son, pues, considerados los “iluminadores” de todo lo que vendrá después.

En segundo lugar, Pierre Desmarez<sup>1</sup> recuerda que, en tales estudios originales, la iluminación era uno de los factores clave. Concretamente, uno de los experimentos realizados en Hawthorne consistía en modificar las condiciones de iluminación ambiental a un pequeño grupo de obreras, para comparar los niveles de productividad. Se partía de la premisa según la cual cuanto mejores fueran las condiciones ambientales, mayor debería ser el rendimiento de las trabajadoras. Más que un indicio del sentido común, esto era también un postulado de la ergonomía industrial de aquel entonces (más luz, *ergo* mejor trabajo). Sin embargo, una paradoja emergió con persistencia en los resultados de los experimentos dirigidos por Mayo. No era posible hallar una relación directa entre la mejora de las condiciones ambientales y el incremento de la productividad. De hecho, en ocasiones, el experimento arrojaba que, a pesar de disminuir por momentos la iluminación, el rendimiento aumentaba. Esta paradoja pasó a la historia de la ARH con el nombre, hoy ya célebre, de Efecto Hawthorne. Lo que quiso demostrarse fue

1. Pierre Desmarez, *La Sociologie industrielle aux États-Unis* (Paris: Armand Colin Editeur, 1986).

que las obreras aumentaban su productividad fundamentalmente por el hecho de saber que estaban siendo observadas. Esta reacción psicológica ha sido estudiada desde entonces en muy variados experimentos y ha arrojado resultados en muy diversas direcciones.

Muchas de las ideas de lo que hoy se conoce como las teorías del comportamiento organizacional incluyen este tipo de material teórico. Sin embargo, lo que realmente interesa en el presente libro es que, desde los albores de la fundamentación de la ARH, se ha documentado que hay una afectación en las labores del trabajador que se siente observado.

Este es precisamente nuestro propósito, revelar si en la lógica de la AERH se presenta o no, y de qué manera, el ejercicio del reconocimiento y, más puntualmente, si está presente o no en el discurso emanado de las experiencias de evaluación de desempeño en la gran empresa. Para ello, se privilegió un ejercicio de caracterización de las experiencias singulares de reconocimiento, examinando en el relato de los participantes entrevistados en la investigación el sentido que le asignan a la evaluación del trabajo realizado.

El reconocimiento, por lo tanto, se constituye en la categoría teórica central de este libro, la cual fue abordada desde la perspectiva de la filosofía del reconocimiento planteada por el sociólogo alemán Axel Honneth.<sup>2</sup> Sin embargo, para dar cuenta del reconocimiento en el campo de la empresa, se delimitó a uno de los mecanismos utilizados por la ARH para la valoración del aporte de los trabajadores, como es el de la evaluación de desempeño. Esto, porque la evaluación es un momento preciso en el que las relaciones personales están mediadas por la valoración y evaluación de otro. Es decir, el “otro-trabajador” aparece allí sujeto a las razones evaluativas que pueden dar lugar, o no, al reconocimiento. Lo anterior exigió igualmente una delimitación teórica del concepto de *organización* (concretamente de empresa) como escenario donde se presenta la evaluación del desempeño.

Según Honneth, la categoría de reconocimiento se anuncia en oposición y tensión en la “lucha por el reconocimiento” como la dialéctica hegeliana de

2. Axel Honneth, *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales* (Barcelona: Grijalbo Mondadori, 1997).

“reconocimiento-menosprecio”. En su teoría, se desprenden categorías de reconocimiento como: el reconocimiento desde el amor, el reconocimiento formal-cognitivo del derecho, el reconocimiento en plural (o el reconocimiento como solidaridad), el reconocimiento ideológico y la reificación.

Antes de presentar la estructura del texto, quisiéramos hacer una breve advertencia metodológica. La investigación se diseñó como un estudio de caso. Este se realizó en una gran empresa localizada en la ciudad de Medellín, Colombia. Nos aseguramos de que se tratara de una empresa cuya gestión de personal se llevara a cabo a partir de lo que se conoce como los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos. Y, desde luego, que su modelo propio determinara a la evaluación del desempeño que la empresa llevaba a cabo de manera formal. Pero esto era solamente el escenario. El diseño metodológico tenía que asegurar igualmente otra delimitación: que, al interior del ya aludido escenario, se examinara, de manera empírica, una porción de la realidad social efectiva. Decidimos entonces concentrarnos en el análisis de aquel momento particular de encuentro intersubjetivo que se lleva a cabo en la empresa por motivo de la evaluación del desempeño. En otras palabras, las reuniones de evaluación. Por las características y la delimitación que acabamos de mencionar, el lector habrá podido inferir que el enfoque decidido fue cualitativo y muy concretamente interpretativo.

Durante aproximadamente un semestre se llevó a cabo un total de 22 entrevistas cualitativas poco dirigidas, algunas de estas en profundidad, pues en ocasiones hubo diferentes encuentros extensos con la misma persona. Estas se hicieron por fuera del escenario laboral de los entrevistados, buscando lugares neutrales y en los que se procurara que este tipo de instrumento de recolección brindara la mayor riqueza investigativa posible, donde se asegurara una conversación fluida, tranquila y espontánea, y ensayando a activar la elocuencia y capacidad descriptiva de los interlocutores gracias a una escucha amable e interesada de parte nuestra. Los participantes seleccionados eran ejecutivos de la firma y mandos medios que hubieran tenido la experiencia de evaluar y, sobre todo, de ser evaluados. El análisis de la información transcrita de estas entrevistas exigió la previa sistematización de lo recolectado. Posteriormente, el

examen realizado se apoyó en métodos de investigación cualitativa para el análisis de contenido fenomenológico y sociolingüístico, concretamente en lo que se conoce como el análisis del discurso orientado textualmente que propone un experto, como lo es el profesor británico Norman Fairclough.<sup>3</sup>

*A la manera de un hexateuco profano...*

A los estuches cilíndricos en los que se guardaban enrollados los textos hebreos se les llamaba *téukhos* (en griego τεύχος). Estos se agrupaban en conjuntos para su clasificación y estudio. Para nosotros, el más célebre de estos conjuntos es el *Pentateuco*, compuesto, como se sabe, por los cinco primeros libros de la Biblia. Guardando todas las proporciones –puesto que no somos exégetas, ni mucho menos autores de un libro sagrado–, nuestro texto podría asociarse a un hexateuco, en el sentido en que está estructurado en seis (profanos) capítulos.

En el primero se formula el interrogante de partida que guía nuestra investigación. Es decir, si la AERH facilita o no el reconocimiento. Para responder a la pregunta, se comienza haciendo una sucinta explicación sobre la manera como la AERH lleva a cabo la valoración de la contribución del trabajador a la empresa. Como se verá, esto se efectúa a partir de lo que se conoce como la evaluación del desempeño (ED), un proceso administrativo que está diseñado, ejecutado y controlado concibiendo al ser humano como un recurso gestionable. Por esto, e inquietos ante los asuntos éticos, acudimos a una breve discusión sobre la *racionalidad instrumental*, noción con la cual los teóricos de la Escuela de Fráncfort han denunciado la violación del imperativo ético kantiano, el cual, como se sabe, alienta a comprender al ser humano como un fin y nunca como un medio. Se muestra que la evaluación del desempeño privilegiada por la AERH como forma particular de seguimiento a las ejecutorias de los trabajadores, a pesar de haberse “naturalizado” en la dirección de las empresas, resulta problemática desde el punto de vista ético y paradójica desde el punto de vista fáctico.

El capítulo dos localiza este problema desde el ángulo teórico, pues presenta, de manera detallada, una de las categorías centrales del análisis, como lo es

3. Norman Fairclough, *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research* (New York: Routledge, 2004).

la ED. Esto se hace para contribuir al debate sobre la posibilidad de imaginar una ED que no esté determinada por el sometimiento instrumental del trabajador y se procura hacerlo aclarando lo que se entiende en este libro, en primer lugar y de manera concisa, por organización. Posteriormente, lo que significa en este contexto la ED desde sus orígenes, a partir de los esfuerzos de Robert Owen, hasta sus desarrollos más actuales. Y, por último, se define la AERH y su aplicación de modelos estratégicos de vanguardia para la gestión del personal.

En el tercer capítulo se continúa la disertación teórica, pero esta vez se hace a partir de la otra noción central de la obra, es decir, aquella del *reconocimiento*. Se comienza por una contextualización preliminar del concepto y sus acepciones fundamentales. Luego se busca en la historia de la teoría sobre el reconocimiento, para arribar al puerto en el cual se ha logrado desarrollar con mayores honduras teóricas: aquel del ya mencionado Axel Honneth. Este autor, como se sabe, heredero de la tradición de la Escuela de Fráncfort, consigue una cierta continuidad con el estudio emprendido por Hegel en su examen de la lucha por el reconocimiento, y logra hacer avanzar la reflexión con una audacia y una originalidad que animan a apoyarse en sus ideas para el examen de los fenómenos inherentes a la dirección del trabajo contemporáneo.

El cuarto capítulo termina el examen teórico del problema al detenerse precisamente en las complejidades de la organización del trabajo. Para hacerlo, comienza acudiendo a las figuras dantescas del infierno, el purgatorio y el paraíso, pues el trabajo puede examinarse desde sus ángulos negativos, como la explotación brutal (pretérita y presente), pasando por comprenderlo como una fatalidad, hasta entenderse como un ejercicio de desarrollo humano y libertad. En este mismo sentido, la noción de *organización* puede comprenderse no como una entidad dada de antemano, sino como una figura consecuente con la organización del trabajo humano. Vista así, emerge la esperanza de imaginar un tipo particular de humanismo gerencial exento de uno de los obstáculos analíticos más comunes, como lo es el moralismo compasivo y descontextualizado.

En el quinto capítulo se emprende la discusión sobre los hallazgos del trabajo empírico de la investigación, es decir, las experiencias percibidas de reconocimiento y de ausencia de este. En primer lugar, se describen entonces cinco

dimensiones del reconocimiento relacionadas con las categorías expresadas por Axel Honneth de la siguiente manera: la primera es el reconocimiento natural del universo singular; la segunda es nuestra asociación del reconocimiento con la confianza y la justicia, las cuales, según la interpretación que hacemos de las ideas del autor, son los ejes del reconocimiento; la tercera dimensión trata sobre la reciprocidad como cúspide del reconocimiento; la cuarta versa sobre el reconocimiento en plural, o sea, el reconocimiento como solidaridad, y, finalmente, la categoría relacionada con el reconocimiento ideológico. En segundo lugar, se describe el reconocimiento no obtenido a partir de cuatro dimensiones: la primera es el deseo del reconocimiento; la segunda se refiere a las tensiones entre evaluación, calificación y valoración; la tercera describe la indiferencia del reconocimiento social, y la cuarta dimensión trata sobre la omisión de reconocimiento y las consecuencias humanas en el trabajo.

El sexto y último capítulo presenta seis paradojas que muestran las contradicciones que emergen en el reconocimiento desde la lógica instrumental, en las que se aplica la evaluación del desempeño. Esto, en tanto generan efectos adversos en los trabajadores y algunas de ellas además anuncian explícitos mecanismos de resistencia en los evaluados. Estas paradojas se presentan como: de la productividad a la parsimonia, de la conversación al mutismo, de la solidaridad al individualismo, de la valoración a la reificación, de la motivación a la desmoralización y de la sofisticación instrumental (que garantizaría mayor objetividad e imparcialidad) a la arbitrariedad y discrecionalidad evaluativa.

El libro termina con un breve apartado de cierre que denuncia la preponderancia de la racionalidad instrumental sobre la racionalidad sustancial en la AERH, asunto este que pudo examinarse tanto en la teoría predominante, como desde los testimonios de los trabajadores entrevistados. Lo anterior muestra asimismo que en las prácticas de evaluación privilegiadas por la Administración Estratégica de Recursos Humanos están presentes las experiencias de desconocimiento o menosprecio por encima de las de reconocimiento. A manera de epílogo, se despliegan las posibilidades de investigaciones futuras y, sobre todo, la invitación decidida, por parte de los autores, a continuar la reflexión.

## 2. La Administración Estratégica de Recursos Humanos y el reconocimiento

*La resistencia a los programas tradicionales de evaluación es eminentemente sana. Refleja un rechazo a tratar a los seres humanos como objetos físicos. Las necesidades de la organización son importantes, pero cuando entran en conflicto con nuestras convicciones sobre el valor y la dignidad de la persona humana, unas u otras deben ceder.*

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*

### 2.1. Racionalidad instrumental y Administración Estratégica de Recursos Humanos

El mecanismo utilizado por lo que se conoce como la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) para la valoración del aporte de los trabajadores a la empresa se ha denominado evaluación de desempeño, proceso que emana de otro más englobante, conocido como la gestión del desempeño. La historia de la administración muestra que esta actividad aparece enmarcada en la lógica de la racionalidad instrumental, pues ha resultado difícil encontrar, en la revisión de la literatura especializada, textos que comprendan al trabajador desde una perspectiva centrada en la racionalidad sustancial.

Rápidamente se dirá que la *racionalidad instrumental* es una noción inspirada en la sociología weberiana, que emana de la primera generación de la Escuela de Fráncfort a partir de las contribuciones de Max Horkheimer y Theodor Adorno. Esta se refiere a la acción tendiente a *los medios*, con propósito a la funcionalidad por encima del bien. Se trata de una razón calculada, utilitaria y sistemática que busca el imperativo de adecuar condiciones y medios a una finalidad deliberadamente escogida, que privilegia la utilidad de la acción y considera a las personas como medios, no como fines. Esta, además, concibe las relaciones interpersonales subordinadas a reglas y principios posibles de verificación. Por su parte, la noción de *racionalidad sustancial* puede comprenderse como complementaria de la noción anterior, pues, según los autores de esta misma tradición, esta obedece a las acciones dictadas por el mérito implícito de los valores éticos que la inspiran. Está orientada por los criterios humanistas de *los fines*, en los cuales las relaciones interpersonales están libres de presiones externas y constituyen la base de la vida humana ética y responsable.

Inspirados en un sociólogo como Eugène Enriquez, aquí se entiende por racionalidad sustancial a aquella racionalidad de los fines, la cual apunta a que cada uno sepa por qué persigue una meta, cuáles valores busca respetar, cuál vida quiere promover. Una racionalidad que no utiliza nunca al individuo como un medio, sino que lo concibe como un fin en sí mismo. Consideramos, con Enriquez, que esta racionalidad sustancial no puede ser objeto de ningún cálculo, no puede resultar sino de la discusión argumentada entre personas libres y sinceras, que priorizan el bien público –el bien común– antes que el suyo propio, como lo hacían los atenienses del siglo V cuando tomaban sus decisiones (véase RECUADRO 1).

Inquieta entonces que la intención de la gestión del desempeño pueda quedar prisionera de la lógica instrumental (y no de la sustancial), ya que desde la gestión y la evaluación se busca elevar el compromiso del trabajador y, consecuentemente –y como su nombre lo indica–, mejorar su desempeño. En tal sentido, el ser humano se ve obligado a hacerse, él mismo, un medio y no un fin. La sola forma de nombrar la evaluación del desempeño parece problemática de entrada, puesto que implica, lingüísticamente, la calificación del ser

humano, su clasificación, su evaluación. Nótese que, desde este punto de vista, parece imposible examinar este asunto al margen de la lógica de la dominación, por eso resulta necesario hacer una lectura desde una perspectiva crítica y comprensiva.

---

### Racionalidad instrumental y pulsión de muerte

La racionalidad instrumental, cuando prevalece, cuando los fines son olvidados, revela su verdadero rostro: aquel de la pulsión de muerte –en su aspecto de pulsión de autodestrucción–, tal como esta funciona, de manera privilegiada, en la sociedad occidental y en las organizaciones. De la misma manera que la racionalidad de los fines (la racionalidad sustancial) expresa la pulsión de vida, la capacidad de los seres reunidos a conversar, a discutir, a conducirse los unos en relación con los otros como iguales, a respetar y a encontrar juntos, por mayoría, decisiones aceptables para el mayor número, de igual forma, la racionalidad instrumental (que, cuando se pone al servicio de la racionalidad de los fines, es indispensable), en su aislamiento espléndido, es portadora de muerte. Pero es esta la que ha triunfado en las instituciones-organizaciones de la vida económica. Una organización raramente se pregunta el *por qué*, gracias a que considera que tiene la respuesta buena: para el mayor beneficio del capitalista privado o de la asamblea de accionistas. Pero esta se pregunta de manera sobreabundante el asunto del *cómo*: cómo mejorar los métodos, cómo inventar otros, cómo reducir los gastos... o, incluso, ¿cómo matar el mayor número de personas lo más rápidamente posible y al menor costo?

A partir del momento en el que la razón se pervirtió en razón instrumental, esta trocó su reino por aquel del *dios dinero*; ocupó el lugar de la razón (o incluso, la cara visible de la razón), el nuevo garante trascendental intentó –y muchas veces lo logró– hacer desaparecer del escenario de la Historia, tantos otros valores centrales de Occidente: el trabajo, la honestidad, el prestigio, el honor, la palabra empeñada... El *dios dinero* siempre tiene un olor a muerte. De esto ya se habían dado cuenta desde hace mucho tiempo los psicoanalistas, cuando establecieron la relación entre el dinero y la materia fecal: eso que está muerto en el hombre, según ellos, debe ser expulsado.

---

#### RECUADRO 1. Racionalidad instrumental y pulsión de muerte.

Fuente: Eugène Enriquez<sup>1</sup>

1. Eugène Enriquez, "L'institution de la vie mutilée", *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 70 (2006): 899-917 (traducción: Héctor L. Bermúdez).

Desde hace aproximadamente medio siglo, la evaluación del desempeño se ha centrado en procurar el desarrollo de las personas limitándose a la mejora de sus “competencias”, un término de las retóricas del *management* para nombrar las actitudes y habilidades de los seres humanos en el trabajo. Además, la evaluación, desde lo administrativo, está limitada por aspectos de costos que la reducen a la demostración de resultados tangibles; sin embargo, dicha evaluación queda supeditada a criterios de calidad y cantidad de un intangible emanado del acto humano del trabajo como lo son, precisamente, las llamadas competencias.

Cabe insistir en que, cuando se examinan las ideas de la tradición en la que se inscriben los autores de la AERH, es posible constatar que son irremediablemente instrumentales. Todos refieren que, en la práctica, se han desarrollado innumerables técnicas y dispositivos administrativos que, en su mayoría, pretenden responder a criterios de objetividad y terminan mediados por la cifra, el número y la calificación. Además de medir aspectos impersonalizados, tales prácticas se enmarcan en juicios, fórmulas, procesos y formatos. Esto pone en evidencia que las variables a considerar, y sus consecuencias, obedecen a los efectos de una racionalidad que no puede ser sustancial, porque las relaciones interpersonales aparecen subordinadas a reglas técnicas, que tienen que ser susceptibles de ser verificadas y validadas, despreciando de paso otras dimensiones relacionadas con la trascendencia de las relaciones, como el universo simbólico, la subjetividad y las cualidades, aspiraciones, expectativas, necesidades y potencialidades de quienes interactúan en el campo del trabajo.

La mayoría de estas técnicas de evaluación comienzan en el diseño del puesto de trabajo. Cabe aclarar que, desde la administración de personal clásica, hasta la AERH de vanguardia (que parten de la organización burocrática del trabajo para sus principios de diseño organizacional), se busca la objetividad y la impersonalidad de los cargos para poder cumplir con los propósitos productivos. Por lo tanto, se tiene como parámetro de partida para la evaluación del desempeño la descripción de los puestos, muy especialmente de las funciones. Sin embargo, debido a la necesidad de evaluar los resultados se terminan evaluando, de manera imprecisa, asuntos tan complejos como el comportamiento u otros aspectos personales de los trabajadores.

En general, la lógica que determina a la evaluación se centra en identificar qué tanto aporta el trabajador a la “cadena de valor” de la organización, en el sentido de la teoría de Michael Porter. Pero –salvo como retóricas que en la mayoría de los casos son para manipular al trabajador– en los criterios de evaluación se observa poco la premisa invertida, es decir, la valoración de qué tanto aporta la organización al trabajador. Es claro el pedido de la empresa sobre los resultados, la obediencia, la adaptación (e incluso ciertas renunciaciones). Estas parecen ser las bases de un divorcio y una contradicción sistemática entre la evaluación del desempeño y el reconocimiento de las cualidades, las capacidades morales y las aspiraciones del trabajador, pues los responsables de garantizar la evaluación lo hacen bajo las premisas de la AERH y se termina reproduciendo lo instrumental, dejando a un lado lo *sustancialmente* humano.

En el mismo sentido, los esfuerzos humanistas de la administración, como campo amplio, se han referido a la aplicación de técnicas de AERH para garantizar bienestar laboral; sin embargo, en muchos casos estas técnicas no han sido más que eufemismos para mimetizar un mecanismo de dominación que acredite la adhesión de las personas a la identidad corporativa. En tal sentido –no sobra insistir–, se hace necesario profundizar en estudios comprensivos que ayuden a revelar la complejidad de las dinámicas humanas en la dirección del trabajo contemporáneo.

La génesis de este enfoque instrumental de la evaluación del desempeño de los trabajadores puede hallarse al examinar las lógicas que han sido propias de la administración como saber y como práctica. La disciplina administrativa, como invento de la modernidad y como respuesta a la industrialización del capitalismo, obedece a un *ethos* particular que sirve para garantizar mayor eficiencia en el trabajo productivo y sus métodos pueden reducirse a términos de principios científicos de verificación. La administración, al reproducir la racionalidad instrumental, sustrae la condición humana del trabajador y contribuye a convertirlo en un recurso del cual valerse para el alcance de los fines. En esta racionalidad el hombre es reducido al nivel de portador de una técnica, por lo cual queda convertido en un simple medio, y así la máxima kantiana de la dignidad que eleva al hombre como un fin en sí mismo no es posible, pues la

persona al servicio del capital resulta transformada en instrumento al arbitrio de otras (véase RECUADRO 2).

Por lo tanto, y muy a pesar de la advertencia de Marx, cuando el trabajo se considera una mercancía se le da al trabajador la valoración y el trato propio de cualquier recurso productivo y, por ende, la actividad de la AERH se convierte en una labor técnica para manejar al trabajador a través de sus procesos básicos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración, evaluación, etc.

---

Los imperativos categóricos aparecen en la obra de Kant en la segunda sección del tomo 1 de *La fundación de la metafísica de las costumbres*, titulada “Pasaje de la filosofía moral popular a la metafísica de las costumbres”. Allí, Kant explica su concepción de un imperativo categórico que contiene, según él, la condición de “verdadero y necesario”.

Esto le conduce a expresarlo de la siguiente manera: “Hay, nada más que un único imperativo categórico: Actúa solamente según la máxima gracias a la cual tú puedas querer, al mismo tiempo, que ella sea una ley universal”.<sup>2</sup> Sin embargo, no se puede perder de vista un par de aspectos. El primero, que la universalidad de la ley a la que se refiere Kant, en este contexto, es natural, lo que le inspira a advertir que “el imperativo universal del deber” puede enunciarse de la siguiente manera: “Actúa como si la máxima de tu acción debiera ser erigida por tu voluntad en ley universal de la naturaleza”.<sup>3</sup> El segundo aspecto a no perder de vista es que lo anterior le conduce a su “principio práctico supremo de cara a la voluntad humana”, es decir, un “principio objetivo de la voluntad”, el cual es *un fin en sí* que puede servir de ley práctica universal.

Así, el imperativo práctico será, según Kant, el siguiente: “Actúa de manera tal que tú trates a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona del otro, siempre y al mismo tiempo como a un fin, y nunca simplemente como a un medio”.<sup>4</sup>

---

**RECUADRO 2.** Los imperativos categóricos según Kant.

*Fuente:* Immanuel Kant

Desde los experimentos de Hawthorne, los cuales, como se sabe, pretendían disminuir la rotación de personal y obtener un desempeño elevado, se comenzó

2. Immanuel Kant, *Métaphysique des mœurs* (Paris: Flammarion, 1985), 97, primera edición: 1875.

3. Kant, *Métaphysique des mœurs*, 98 (énfasis en el original).

4. *Ibid.*, 108.

a teorizar sobre la asociación entre la moral de los trabajadores y sus niveles de productividad. Este interés determinó las investigaciones del movimiento conocido como las Relaciones Humanas y sus continuadores. Además, es común que las prácticas de la AERH se hayan servido de diversidad de tendencias y modas administrativas, que tienen propósitos calculados de eficiencia y rentabilidad basados en intereses crematísticos,<sup>5</sup> que priorizan los resultados financieros por encima de la condición humana. Esto, como se verá más adelante, puede conducir al menosprecio del trabajador.

## 2.2. ¿La Administración Estratégica de Recursos Humanos facilita el reconocimiento?

Un factor para destacar en las prácticas de la AERH y, específicamente, de la evaluación del desempeño en las organizaciones, es que se trata de una realidad que se desarrolla a través de las relaciones de autoridad y subordinación, aspectos que delimitan (y limitan) el ejercicio valorativo, en tanto es una evaluación entre directivo y subalterno.<sup>6</sup> Esto implica un intercambio entre dominado y dominante, que puede fácilmente imposibilitar relaciones intersubjetivas de reconocimiento. Este tipo de valoración puede asociarse a lo que Axel Honneth<sup>7</sup> denomina un reconocimiento ideológico, porque, según él, restringe, aliena y puede incitar en el individuo una relación consigo mismo que hace juego con el orden de dominio existente. En tal sentido, en lugar de dar expresión a un valor, tales ideologías del reconocimiento, como las que están presentes en la evaluación del desempeño actual, no emergen propiamente de las relaciones intersubjetivas, sino de reglas o acuerdos institucionales que buscan la disposición emocional para que se cumplan sin resistencia las tareas y obligaciones

5. Aristóteles muestra en varios textos, incluida la *Ética a Nicómaco* y la *Política*, la diferencia fundamental entre economía y crematística. Según él, la crematística –planteada ya por Tales de Mileto– (del griego *khrema*, riqueza, posesión) es el arte de adquirir riquezas. Para Aristóteles, la acumulación de dinero por dinero es una actividad antinatural que deshumaniza a aquellos que se libran a ella.

6. Esta bilateralidad ha intentado superarse a partir de lo que se conoce como las evaluaciones de 360°, que proponen un sistema en el cual se amplía la participación de las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado (compañeros de trabajo, jefes, clientes, etc.) para elaborar planes individuales y grupales de desarrollo.

7. Axel Honneth, “El reconocimiento como ideología”, *Isegoría*, no. 39 (2006): 129-150.

esperadas. Nótese que mediante la racionalidad instrumental que determina a la administración –y por ende a la evaluación del desempeño– permanecerá sin atenderse el problema ético central en la organización. Nos preguntamos entonces si los trabajadores se sienten reconocidos en la evaluación que se realiza en la organización. Igualmente nos interrogamos acerca de hasta qué punto ese ejercicio particular de la evaluación de desempeño, que se aplica actualmente en las organizaciones, permite (o no) el reconocimiento de la autonomía y las potencialidades humanas de los trabajadores.

Desde 1954, James A. C. Brown<sup>8</sup> se inquietaba con el *fayolismo* como influencia perdurable en la administración, y planteaba que era muy poca la referencia que se hacía a la consideración de la persona humana *per se*. Según Brown, al preocuparse excesivamente por el fenómeno funcional-estructural de la organización, se despersonalizan las relaciones de trabajo. Así, existen solo principios, capacidades, procedimientos, funciones, jerarquías y autoridad, entre otros aspectos, cuya característica esencial es la impersonalidad. Siempre que exista un “correcto” diseño de las tareas –insistía Brown–, las personas no son ni serán lo más importante, pues la naturaleza de la función no pertenece a la persona.

Vale decir que la mayoría de las técnicas y prácticas de evaluación han llevado a que se pierda la oportunidad de evaluar para aprender, reconocer y potenciar al otro en su desarrollo personal desde modelos alternativos como el de Manfred Max Neef,<sup>9</sup> por ejemplo. En su modelo, Max Neef y su equipo proponen un desarrollo humano que potencia las necesidades existenciales: las del ser, tener, hacer y actuar. Y las axiológicas: las de protección, subsistencia, entendimiento, identidad, participación, ocio, creación y libertad. En estas se incluye –en relación con el trabajo– la posibilidad de encontrar seguridad, certidumbre, identidad, bienestar y reconocimiento. En otras palabras, quizá se ha perdido la oportunidad de diseñar y aplicar una evaluación que promueva el autodesarrollo y aliente a desplegar el potencial propio integrándose con los

8. James A. C. Brown, *The Social Psychology of Industry* (Baltimore: Penguin Books, 1954).

9. Manfred Max Neef, *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Barcelona: Editorial Nordan-Comunidad, Icaria editorial, 1993).

otros, a la vez que evalúa las condiciones propias de la empresa que pudieran afectar ese desarrollo.

Lo anterior igualmente implica buscar alternativas en la línea de las propuestas por Fernando Cruz Kronfly, Omar Aktouf y Rafael Carvajal<sup>10</sup> en su reflexión a comienzos del milenio. Según estos autores, es necesario reconocer al sujeto en su condición humana, generando situaciones para que este reivindique su capacidad racional en el mundo del trabajo y, en tal sentido, aceptarlo como el “otro” próximo compatible (un otro yo). Esto podría ser el inicio para que se atenúe la carga técnica utilitaria que heredó la acción administrativa de la modernidad.

Una base epistemológica para este tipo de reflexiones puede hallarse en algunas ideas hegelianas, actualizadas hoy en la teoría de *La lucha por el reconocimiento* que plantea Axel Honneth. Este autor señala que, en todo tipo de relación ética entre los hombres, el movimiento de reconocimiento consiste en un proceso caracterizado por etapas de reconciliación y de conflictos, separados unos de otros, que al final permitirán al individuo configurar su identidad, siempre en la medida que se sabe reconocido por otro en sus facultades y capacidades morales, con lo cual aprenderá a contraponerse al otro y comprenderá que ese otro es diferente. En tal sentido, se genera una paradoja entre lo que se pretende con la evaluación de desempeño para mejorar los resultados y lo que se consigue en el espíritu del trabajador. Este, al sentirse no reconocido, no necesariamente incrementa el rendimiento y la productividad. Como se verá, el interés por esta paradoja atraviesa de lado a lado el presente estudio.

10. Fernando Cruz Kronfly, Omar Aktouf y Rafael Carvajal, *El lado inhumano de las organizaciones* (Cali: Universidad del Valle, 2003).

## 3. La evaluación del desempeño

### 3.1. Preliminares sobre las nociones centrales

Para contribuir al debate sobre la posibilidad de una evaluación del desempeño que no esté determinada por el sometimiento instrumental del “empleado”, será necesario comenzar por aclarar lo que se entiende, en este libro, por organización, evaluación del desempeño y empleado.

En primer lugar, para la definición de organización se ha recurrido, principalmente, a dos tradiciones académicas que se conocen como los estudios críticos del *management* y los estudios organizacionales. Según los autores que se inscriben en tales tradiciones, las organizaciones pueden definirse como una construcción de carácter social necesariamente imbricada con otras esferas de la identidad humana (física, biológica, psíquica), las cuales se materializan en instituciones deliberadamente organizadas. Para enriquecer la definición, se decidió conservar el ejercicio del trabajo humano en el centro del análisis, esto con la pretensión de asegurar que se cuidan los aspectos éticos. Por ello, influenciados también por la sociología del trabajo de tipo accionalista como la que propone Alain Touraine<sup>1</sup> desde hace más de medio siglo, se parte de la premisa de comprender la organización como la “manifestación histórica de una forma particular de división del trabajo humano”.<sup>2</sup> Es fundamental aclarar,

1. Alain Touraine, *Sociologie de l'action* (Paris: Les Éditions du Seuil, 1965).

2. Héctor L. Bermúdez, “¿De la horda a la empresa? Una comparación preliminar de la empresa con la masa organizada”, *Revista Forum Doctoral*, no. 5 (2012): 92.

sin embargo, que se trata de un tipo particular de organización: la gran empresa privada de negocios actual.

En lo que concierne a la evaluación del desempeño, se parte de un presupuesto básico de la célebre *teoría de la agencia*, según la cual son los propietarios de la firma quienes contratan a ejecutivos especializados en dirección de personas. Entre las principales responsabilidades de tal dirección está el evaluar la contribución de cada uno de los trabajadores a los rendimientos de la empresa. Esta evaluación ha sido, en la práctica, responsabilidad de los encargados de la Administración de Recursos Humanos (ARH). Igualmente, cuando se examina la historia de la ARH como campo de estudio, es posible constatar que el mecanismo utilizado para la valoración del aporte de los trabajadores a la empresa se ha denominado evaluación del desempeño, proceso que, como se dijo en el capítulo uno, emana de otro más englobante, conocido como la gestión del desempeño. Tal historia muestra claramente que con la evaluación se ha conseguido manipular la conducta del trabajador en busca de elevar su productividad. Los autores que se han especializado en la evaluación señalan que el hecho de evaluar, por medio de indicadores de desempeño y resultados, el uso de las competencias y su medición contribuye a aumentar el valor de la organización.

Nosotros preferimos el concepto de *trabajador* en lugar de la noción de *empleado*. Esto fundamentalmente por dos motivos. El primero porque, como se mencionó arriba, se parte de la premisa de que el trabajador es el protagonista del acto del trabajo (el empleado no); el segundo porque, cuando al trabajador se le nombra como empleado, emerge un problema que no es únicamente semántico, sino que puede tener unas implicaciones éticas profundas. La noción de *empleado* es eminentemente utilitarista: aunque “emplear” es ocupar a alguien, comisionarlo y pagarle, “emplear” también es “usar” o “hacer servir para algo”.

Etimológicamente, emplear para el trabajo proviene del latín *tripalium*, nombre dado al yugo colocado a los animales de labor y que luego se usó para designar un instrumento de tortura. La palabra *Tripaliare* –que proviene del latín *tripalium*– alude al verbo “trabajar” y está asociada al trabajo esclavo o forzado, y, por desplazamiento, al trabajo asalariado. El vocablo francés *employé* proviene del latín *implicare* (plegar en, enredar), formado por el prefijo *in* (en, dentro) y

el verbo *plicare* (doblar, plegar). El verbo, por extensión, significó implicar, contratar. El sustantivo *emploi* dio origen, en castellano, al término empleo. Autores como Julio César Neffa, Enrique de la Garza, Ricardo Antunes y Martin Hopenhayn, por solo nombrar algunos especialistas en este campo, recuerdan que, en la contemporaneidad, el concepto de *empleo* denota una relación sociojurídica o institucional de trabajo, que vincula a una persona con una organización, lo que históricamente se ha entendido como el grado de inserción de la fuerza de trabajo en procesos productivos en una relación laboral, bajo una continuada dependencia o subordinación, y que tiene un carácter mercantil.

Lo que deja entrever la etimología, y algunas concepciones tradicionales de la noción de *empleado*, es que esta tiene implícita la sujeción del trabajador a ciertas condiciones racionales productivas y de subordinación. Desde la propia denominación del empleado-trabajador como un recurso, puede notarse una intención netamente instrumental. Así, lo que importa aclarar es que la noción de *trabajador per se*, aunque incluye también un componente de subyugación, es contenedora de un sentido ontológico de humanidad, porque permite imaginar al ejecutor del acto del trabajo en un ejercicio de emancipación.

Partiendo de estas precisiones preliminares, veamos a continuación la ampliación teórica de la definición de las tres nociones centrales.

### **3.2. La evaluación del desempeño: orígenes y desarrollo**

Evaluar significa estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Evaluar el trabajo significa entonces “calcular su valor”. Por su parte, la palabra desempeño se refiere a la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse mediante un acto consciente y buscando un resultado. Es importante aclarar que el desempeño no es el resultado, sino la acción. En el campo empresarial, desempeñarse se refiere a cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, ejercerlo, trabajar, dedicarse a una actividad con un fin específico. Así, evaluar el desempeño es calcular el valor del acto del trabajo.

Los orígenes de la evaluación del desempeño en la industria son anteriores al surgimiento del *management*. Estos se remontan a las fábricas de algodón en

New Lanark (Escocia), cuando Robert Owen, a finales del siglo XVIII, se interesó en evaluar el comportamiento de sus trabajadores, preocupado como estaba por la baja disciplina, la mala conducta y la falta de respeto por las normas. Owen explica, en el primer volumen de su autobiografía, que para ello introdujo el *silent monitor*, un pequeño bloque de madera con sus caras pintadas con diferentes colores, el cual era colgado por los supervisores diariamente en cada telar para mostrar el nivel del comportamiento de los trabajadores. El negro registraba el mal comportamiento; el azul el indiferente; el amarillo era para el bueno y el blanco para el comportamiento excelente.

Por otra parte, en el campo militar de los Estados Unidos las evaluaciones se remontan a 1813, cuando se enviaban las valoraciones individuales de los oficiales al Departamento de Guerra con descriptores subjetivos de lo que se opinaba sobre su comportamiento. Los registros indican que, para 1842, en el Servicio Civil Federal de los Estados Unidos se implementó el sistema de valoración de méritos. Para 1954, la National Industrial Conference Board reportaba que cerca de la mitad de los “empleados” bajo su control utilizaba planes de valoración de méritos. Para 1962, señalaba que el 61 % de las organizaciones utilizaba herramientas de evaluación.<sup>3</sup>

En tal sentido, en las primeras décadas del siglo XX, Henri Fayol, uno de los padres de la administración, explicaba ya la estructura que, según él, debía tener una organización para lograr la eficiencia. Para ello propuso la “separación de la función administrativa” de las demás funciones de la empresa: las técnicas, las financieras, las de seguridad, las contables y las comerciales. Como se sabe, Fayol desagrega dicha función administrativa en las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos presentes en cualquier actividad de la administración, y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Específicamente, el control es, para Fayol, la acción administrativa tendiente a verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Esto permite una primera localización metodológica de una de las primeras intenciones teóricas en cuanto a la evaluación del desempeño.

3. Danielle Wiese and Ronald Buckley, “The Evolution of the Performance Appraisal Process”, *Journal of Management History*, Vol. 4, no. 3 (1998): 233-49.

Nótese que, en este contexto, la evaluación es un *mecanismo de control* de las acciones de los trabajadores y los resultados de la organización. La evaluación, por lo tanto, obedece, según la tradición fayoliana, al proceso, la actividad o táctica reguladora perteneciente al principio de control. Desde allí se han desarrollado técnicas de seguimiento como la supervisión, la auditoría, el control de gestión, la evaluación de la gestión y la evaluación del desempeño, todas con un propósito de seguimiento de los resultados en términos de productividad.

Igualmente, Taylor puede considerarse como uno de los precursores de la evaluación del desempeño en la empresa al interesarse en medir los “tiempos y los movimientos”, y buscar la eficiencia técnica para lograr una mayor productividad bajo su postulado del *the one best way*. Al igual que con Fayol, es preciso señalar que no se trata únicamente del aporte específico de Taylor. La relevancia de estos dos autores, cuando se examina la génesis de una noción como la de *evaluación del desempeño*, es la influencia que ejercen tanto sobre los industriales en su ejercicio práctico, como sobre los teóricos posteriores. La aplicación rigurosa de los métodos propuestos por Taylor y Fayol realizada por los industriales no solamente elevó los rendimientos organizacionales, sino que causó enormes estados de fatiga y desmotivación, los cuales desencadenaron reacciones sociales y nuevos interrogantes académicos. Es en ese contexto que emergen los estudios precursores de la administración de personal, inspirados en las también incipientes disciplinas sociales-industriales: la psicología, la antropología y la sociología.

Así, a mediados de la década de 1920, comienzan, en Estados Unidos, las célebres investigaciones de Hawthorne, influenciadas por los métodos de antropólogos funcionalistas como Bronisław Malinowski y Alfred Radcliffe-Brown, entre otros. Allí, Elton Mayo y sus colaboradores se preocuparon, por ejemplo, por experimentar con la forma de mejorar el desempeño, aduciendo buscar métodos para inspirar la motivación y moldear la dinámica de grupo. Los resultados de estas investigaciones dieron lugar a una corriente que influyó fuertemente los estudios posteriores en administración de personal: la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo, Fritz Jules Roethlisberger y John Dickson, y sus continuadores. Hacia 1954, Peter Drucker propuso su *management*

*by results* y George Odiorne lo “operacionalizó” hacia 1965 como una nueva “filosofía administrativa” llamada administración por objetivos. Esta se basa en la idea de asignar a los empleados metas numéricas, que correspondan a objetivos fundamentales establecidos por la organización. De allí emergió un nuevo modelo de evaluación. El desempeño individual se medía por el éxito del empleado al lograr alcanzar las distintas metas, la mayoría de las cuales se medía cuantitativamente. La evaluación del desempeño se convirtió en una hoja de puntaje para asegurar la responsabilidad individual en cuanto al logro de objetivos establecidos. La influencia de la administración por objetivos y la administración orientada al desempeño continúa vigente en la actualidad.

En este mismo sentido, al indagar por los orígenes de las influencias teóricas en la evaluación del desempeño, es necesario hacer referencia a una de las más vigorosas: la “teoría de las competencias humanas en la organización”. Fue David McClelland quien la propuso en las primeras décadas de 1970 y ha sido desarrollada por sus continuadores hasta la actualidad. Esta influencia de McClelland es evidente no únicamente en la evaluación, sino en un asunto de mucha más envergadura: la concepción estratégica de la gestión humana. Conviene entonces detenerse a revisar tal concepción, puesto que permite la localización metodológica de la evaluación del desempeño en los procesos de la administración de personal en su conjunto.

### **3.3. La Administración Estratégica de Recursos Humanos**

Actualmente, tanto en el ámbito de la academia, como en el profesional a la administración de personal se le nombra con el apelativo de Administración Estratégica de Recursos Humanos. Ramón Valle Cabrera la define como “aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocio (empresa) y que están relacionados con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva”.<sup>4</sup> Según este autor, “la gestión estratégica de recursos humanos debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender

4. Ramón Valle Cabrera, *La gestión estratégica de los recursos humanos* (Boston: Addison-Wesley, 1995), 179.

de ella”.<sup>5</sup> Cada vez es mayor el acuerdo entre los autores de este campo por proponer la aplicación de modelos estratégicos de gestión de recursos humanos.

En concordancia con lo anterior, en la lógica de la “teoría de la cadena de valor” propuesta por Porter, la dimensión relacionada con la administración de los recursos humanos es una función constituida fundamentalmente por los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación, compensación y evaluación, entre otros. Esta es una actividad de apoyo que respalda las actividades primarias (véase FIGURA 1).



**FIGURA 1.** Actividades primarias y de apoyo en la teoría de la cadena de valor de Porter.

Fuente: Michael Porter y Mark Kramer<sup>6</sup>

5. Valle Cabrera, *La gestión estratégica*, 179.

6. Michael Porter and Mark Kramer, “Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol. 84, no. 12 (2006), <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Desde este punto de vista, la AERH pretende ser una “superación” de la perspectiva funcional de la administración de personal, la cual se había ocupado de estos mismos procesos tradicionales, pero sin necesariamente haber tenido en cuenta los asuntos estratégicos. Así, para que un modelo de ARH sea considerado realmente estratégico, deberá cumplir con una doble alineación: la horizontal y la vertical. La primera, también denominada ajuste externo, es la alineación de todos los procesos de ARH con la estrategia diseñada por la alta dirección de la empresa. La segunda, llamada también ajuste interno, es la alineación minuciosa de todos los procesos entre sí. Este giro hacia lo estratégico comenzó desde finales de la década de 1980 y puede constatararse que en la actualidad está en todo su apogeo.

En esta lógica, es clara la intención de situar la función de recursos humanos como un factor de apoyo a la generación de valor del negocio y su finalidad –como se acaba de señalar– es que esta se alinee plenamente con la estrategia. Aquí la denominación de recursos permite inferir con total claridad su propósito. Se busca el aporte de estos elementos como *medios* para el logro de la ventaja competitiva. Es claro entonces el papel secundario del ser humano como un recurso puesto al servicio y al cumplimiento de los intereses del negocio.

Es preciso especificar que el modelo de la AERH es concebido bajo la influencia de la teoría de sistemas. En tal sentido, la gestión de personal se comprende como un sistema de la organización compuesto, a su vez, por subsistemas interdependientes, entendidos estos conjuntos en el puro sentido matemático, es decir, conjuntos de operaciones organizadas en procesos. Así, un prototipo o modelo universal de un modelo estratégico de ARH tendría como subsistemas el de planificación, el de ingreso, el de desarrollo, el de compensación, el de protección, el de regulación laboral, el de desempeño y el subsistema de control de los procesos. Todos ellos apuntan a cumplir los objetivos administrativos y competitivos de la organización (véase FIGURA 2).

Nótese que el desempeño tiene una importancia fundamental, puesto que se comprende como un componente central para producir las ventajas competitivas. En un modelo estratégico de gestión humana, el subsistema de desempeño contiene la evaluación propiamente dicha, y su propósito es garantizar la adecuada aplicación de las competencias de los trabajadores en cada actividad o tarea de cada uno de los cargos o procesos.

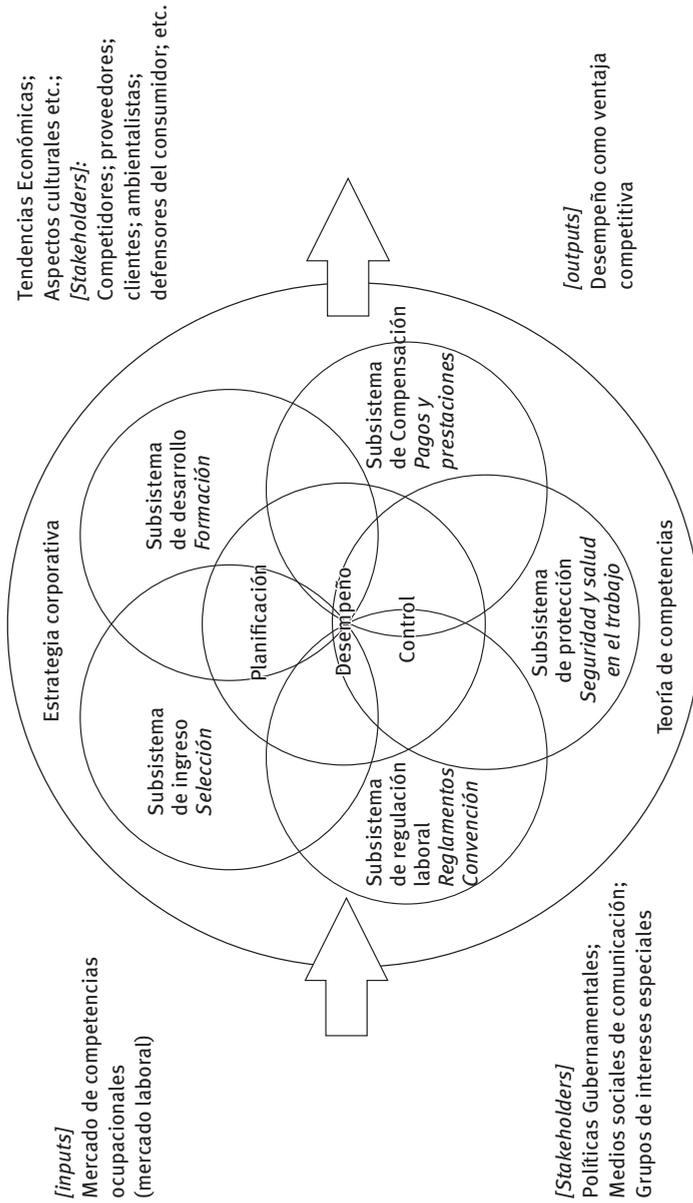


FIGURA 2. Ejemplo del Modelo Estratégico de Gestión Humana.

Fuente: Héctor L. Bermúdez

7. Héctor L. Bermúdez, "Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos", *Cuadernos de Administración*, Vol. 31, no. 52 (2014): 94-104.

La revisión de la literatura en AERH hace evidente que el diseño del cargo se constituye en el punto de partida para todo lo demás. Este es el insumo inicial –y el primer formato– para diseñar los demás procesos: ¿cómo hacer selección de personal sin tener claro el cargo que hay que llenar? y ¿cómo entrenar al nuevo trabajador sin saber claramente las funciones inherentes al cargo? y ¿cómo protegerlo sin conocer los riesgos del mencionado cargo?, y así sucesivamente para cada uno de los subsistemas del modelo. Este es, pues, el parámetro de comparación, medición, valoración y adecuación de las personas y, por lo tanto, de evaluación de su desempeño. Cada acción está diseñada para sujetar al individuo a la organización y revisar el cumplimiento de su trabajo, en aras de mejorar su rendimiento para impactar, a su vez, el desempeño de la organización en su conjunto.

### **3.4. Las ideas alrededor de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño ha sido influenciada desde muy diversos puntos de vista. Se ha puesto el interés en diferentes aspectos de los trabajadores, a saber: la fuerza muscular y nerviosa dedicada a la tarea (fuerza nombrada como “recurso”), el aporte del trabajador a la riqueza de la empresa (nombrado como “capital humano”), la cesión de su potencial (nombrado como “talento”), y la contribución en términos de habilidades y destrezas (nombradas como “competencias”), entre otros.

Emanadas del interior del modelo, aparecen las técnicas o instrumentos para medir y calificar el desempeño. En este inventario se incluyen, por ejemplo, el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) y las normas ISO (de la International Organization for Standardization). Los indicadores del cuadro de mando integral, propuesto por Robert Kaplan y David Norton en 1992, proponen calcular el valor económico del alto rendimiento de los empleados buscando determinar los beneficios económicos en términos de cómo agregan valor para la “ventaja competitiva”. En esta lógica, las personas aparecen determinadas como el “activo” más importante y la estrategia de ARH tiene como propósito maximizar el valor de los accionistas y el rendimiento del

“capital humano”, minimizar los costos de personal y estandarizar sus prácticas, relacionar los trabajadores con la prioridad empresarial, garantizando una “mano de obra” orientada a la estrategia y un ambiente laboral basado en el alto rendimiento.

Las normas NTC-ISO 9000:2000, por su parte, plantean la necesidad de determinar y proporcionar recurso humano a efectos de implementar, mantener y mejorar su eficacia de cara a aumentar la satisfacción del cliente. Según tales normas, todo ello es posible si se garantizan las competencias, la toma de conciencia y la formación. En otras palabras, se expresa la necesidad de que la dirección asegure los niveles de competencias requeridos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En consecuencia, la evaluación de las personas en el trabajo deberá desarrollarse bajo preceptos administrativos y *operacionalizarse* por el área de recursos humanos, con el fin de determinar, vía la valoración del desempeño individual, el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de la organización, mediante la verificación de las especificaciones del trabajo, el cargo, los procesos y los proyectos, entre otros.

Así, según los autores de la AERH, la evaluación del desempeño es, pues, el mecanismo con el que cuenta la administración para controlar el resultado del trabajo de las personas, en relación con la maximización de los recursos, la eficiencia, la productividad y el aporte a la rentabilidad de las empresas. Técnicamente, y como lo indican las palabras que lo nombran, busca la calificación del desempeño, es decir, de la actividad realizada en el trabajo, por lo tanto, su interés es un asunto de eficiencia; sin embargo, en la práctica se ha centrado en el resultado y su efectividad, no en el proceso de desempeño como tal.

La evaluación también obedece a criterios temporales, porque esta forma de comprender el desempeño denota una cierta actividad realizada (o por realizar) en un lapso determinado. Por eso, se puede proyectar la evaluación de una actividad previamente a su ejecución, evaluarla durante el trabajo o valorar un periodo determinado ya ejecutado. Un ejemplo de la primera evaluación es el periodo de prueba, en el que se pretende valorar el nivel de alineación del candidato, su ajuste desde que ingresa a la organización a un cargo específico y a la filosofía de la empresa. Igualmente, desde los procesos de selección,

inducción, entrenamiento y capacitación se determina la evaluación del comportamiento, de los resultados y el aporte del trabajador en términos de capacidades, buscando la manera de que el aporte –“valor agregado”– esté a la medida de las funciones y en coherencia con el cargo. En caso contrario, la persona mostraría un desfase entre los objetivos concertados y los resultados.

### 3.5. La definición de la evaluación del desempeño en la actualidad

En los manuales contemporáneos sobre la evaluación del desempeño se puede constatar que, entre las definiciones más comunes que se le da a esta actividad, están las de evaluación del rendimiento, estudios sobre el rendimiento, evaluación anual y valoración individual. La evaluación es referenciada como una actividad intrínseca o propia de lo que se conoce como la gestión del desempeño.

En este contexto, la evaluación del desempeño es entendida como el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual del trabajador y no el rendimiento de una organización.<sup>8</sup> También es entendida como el proceso en el cual una persona distinta del trabajador, durante un periodo específico, valora, juzga o describe de manera individual el desempeño en el trabajo, los comportamientos o rasgos singulares del asalariado. La organización conserva dichos resultados. El proceso es obligatorio o inducido por un incentivo extrínseco, en oposición a un proceso puramente voluntario o electivo.<sup>9</sup>

Según los autores de estos manuales, la evaluación del desempeño tiene, entre otros propósitos, evaluar por medio de indicadores (de desempeño y de resultados) cómo una organización puede “utilizar sus talentos” y saber medir cómo la ARH contribuye a aumentar la sinergia entre la organización y las personas, para

8. Sin duda, la evaluación de los rendimientos organizacionales es un asunto fundamental para el *management*; sin embargo, este es un aspecto que, aunque emparentado con la evaluación del desempeño, habría que comprenderlo como un fenómeno diferente del problema central de la presente investigación. Puede verse, además del clásico *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1997), también: Manuel Fernández-Ríos y José Sánchez, *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1997).

9. Tom Coens y Mary Jenkins, *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas* (Bogotá: Norma, 2002), 22.

desarrollar competencias organizacionales y ofrecer resultados. En este sentido, la evaluación es la fuerza de trabajo, que tiene como objetivos motores asegurar el crecimiento del negocio, aumentar las utilidades y asegurar la sostenibilidad, y como parámetros de medición la facturación por “empleado”, el rendimiento de “capital humano” y el gasto de “capital humano” por “empleado”.<sup>10</sup>

Como medio para alcanzar tales propósitos (crecimiento, sostenibilidad y rendimientos) surgen técnicas y métodos como la gestión por competencias, referida a la capacidad de modificar la conducta de una persona a partir de instrumentos de dirección y supervisión. Esto con el fin de alcanzar determinados objetivos, como la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los “recursos humanos”, utilizando enfoques motivacionales basados en la actualización de teorías sobre el poder y el logro como las propuestas por McClelland desde hace ya más de medio siglo. Diferentes autores que hacen parte de esta tradición coinciden en evaluar principalmente el comportamiento del empleado, el cumplimiento del perfil propuesto, el desempeño, los resultados o el cumplimiento de estándares establecidos. Sin embargo, enuncian explícitamente buscar con dichas técnicas de evaluación de los trabajadores incidir en las relaciones entre empresa y empleado, administrar el salario de este, retenerlo o despedirlo, tomar decisiones de promoción y transferencia, diseñar planes de carrera y capacitación, adecuar el personal al puesto de trabajo y, obviamente, aumentar la productividad y determinar actuaciones futuras. También se persiguen otros propósitos, como fijar y medir metas, aprovechar adecuadamente los “recursos humanos”, servirse de la evaluación como instrumento para dirigir y supervisar al personal o, en el mejor de los casos, tener insumos para la valoración de la empresa en caso de su venta o negociación.

En términos generales, se llega a la propuesta de buscar, desde las áreas de gestión de personal, la potenciación de los talentos de los empleados, hasta lograr convertirlos en capital humano susceptible de más mejora, para conseguir transformarlos en capital intelectual, de modo que este sea pieza clave que redunde positiva y favorablemente en los resultados del negocio.

10. Idalberto Chiavenato, “Evaluación del Desempeño”, en *Administración de recursos humanos* (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2009), 241-69.

**PARA TENER EN CUENTA...**

A pesar de todo lo que expresan los autores examinados, nosotros consideramos, antes que nada, que la evaluación es un acto de valoración posible en el relacionamiento intersubjetivo y que cuando se piensa bajo la lógica de una racionalidad sustancial tendría que focalizarse la atención en la amplitud de las cualidades, las capacidades y las potencialidades positivas de la persona. Sin embargo, esta “se objetiva” en el campo del trabajo subordinado, en tanto la intención es validar, calificar y evidenciar, por lo que se enfoca en asignar un valor generalmente numérico a la conducta (instrumentalizada en competencias) y a los resultados en un periodo determinado. Así, las herramientas de evaluación están diseñadas para conseguir fundamentalmente la competitividad del negocio, más que el desarrollo o valoración de las personas (véase RECUADRO 3).

Es claro que, en el campo de la organización, la evaluación del desempeño es una tarea de *relacionamiento* entre directivos y subordinados, entre jefes y supervisados. Está mediada por relaciones de autoridad, por lógicas administrativas, limitada a procesos de medición del uso de los recursos, de obtención de resultados y, en términos generales, por la eficiencia y la productividad. Así, la evaluación es un mecanismo que se inserta en la lógica de la dominación porque se instala en el núcleo de las relaciones de poder. Esto es precisamente lo que hace que permita tomar decisiones sobre el comportamiento del dominado (el subalterno en este caso).

Se suma a ello el hecho de no evaluar el desempeño, sino de medir los resultados o las competencias. Se trata de la evaluación de aspectos de la personalidad que no dan cuenta, necesariamente, de la relación con el desempeño, asuntos que, por ser inherentes a la personalidad o a la condición psicosocial del trabajador, no son tan fáciles de enmarcar y controlar en la racionalidad administrativa. En tal sentido, la evaluación del desempeño, como medida mecánica, sistemática e impersonal, instalada en el marco de los procesos administrativos, busca medir la actividad de los trabajadores, a partir de indicadores que los estandarizan a todos, mediante diseños instrumentales y funcionalistas. Termina por lo tanto limitada a formatos e instrumentos centrados en la tarea, no en las capacidades del individuo; sin embargo, se aplica y toca a lo más íntimo de las personas, como es su potencial y sus capacidades humanas, las cuales dan cuenta, ellas sí, de su naturaleza y condición.

---

“Ningún ser humano debe jamás evaluar a otro ser humano. Si pusiéramos en práctica esta recomendación, nos quitaríamos de encima una de las cosas más destructivas que nos hacemos mutuamente, por cuanto no es otra cosa que desconfianza, antagonismo y enojo lo que prácticamente se genera cuando nos vemos forzados a someternos a la evaluación de otros” (William Glasser, psiquiatra).

“Pese a su aparente sensatez, las evaluaciones de desempeño no son sensatas. Padecen de un defecto tras otro... Cuando todo está dicho y hecho, el sistema tradicional de evaluación de rendimiento es más una lotería que un proceso de observación objetivo” (Peter R. Scholtes, sacerdote y consultor).

“Reunimos información en cuanto a las medidas que nos indican cómo vamos: si tenemos el nivel deseado, si logramos nuestras metas. Pero esas medidas sólo nos permiten conocer un mundo preestablecido. Nos alejan de la posibilidad de cuestionar nuestra experiencia, de manera que se creen mayores posibilidades. No nos preguntan por qué hacemos lo que hacemos. No nos piden tomar nota de lo que puede aprenderse de todo aquello que hemos decidido no medir” (Margaret Wheatley y Myron Kellner-Rogers, consultores).

“La evaluación de desempeño, no importa cuán bien se diseñe su formato, es una calle de una sola vía. Alguien a quien el individuo no ha elegido realiza un examen interno muy personal. No hay certificados en la pared que señalen la capacitación del evaluador. No obstante, los efectos sobre el presente y el futuro del individuo son tan reales como si todo mundo supiera lo que aquél o aquélla están haciendo [...] Las evaluaciones, que supuestamente proporcionan datos a la administración sobre los empleados, hacen lo contrario. Los empleados no tardan en darse cuenta de que la gerencia no tiene manera alguna de saber quién es el más imparcial de todos, excepto gracias a la suerte o el instinto” (Philip Crosby, empresario y consultor).

“Llenar un formulario es inspección, no retroalimentación... La historia nos ha enseñado que depender de las inspecciones es costoso, no mejora nada por largo tiempo y hace a la organización menos competitiva... Cualquiera que identifique la retroalimentación con el acto de completar un formulario habrá perdido la batalla por la evaluación inteligente, antes de que esta haya siquiera comenzado” (Kelly L. Allan, consultor).

“Durante años se ha acumulado la evidencia de que los sistemas de evaluación del desempeño, sin importar cuán correcto sea su diseño, no diferencian suficientemente entre los empleados como para garantizar la validez y confiabilidad de las decisiones sobre compensación, promoción y suspensión. Ni siquiera conducen necesariamente a una buena tutoría. En realidad, estos sistemas se han convertido en pesadillas burocráticas que han puesto a los profesionales de los recursos humanos en el papel de ‘policías’” (Michael Beer, psicólogo organizacional).

---

**RECUADRO 3.** Lo que dicen los “sabios” sobre las evaluaciones del desempeño.

Fuente: Tom Coens y Mary Jenkins<sup>11</sup>

11. Coens y Jenkins, *¿Evaluaciones de desempeño?*

Concluimos por ahora que, desde los orígenes de la evaluación del desempeño, las expectativas despertadas en función de asegurar una “mejor moral para los empleados” –premisa original desde las investigaciones de Hawthorne– entrañaron el objetivo implícito de conseguir un desempeño más elevado, lo que ocasionó una serie de medidas manipuladoras de la conducta humana en la carrera por la rentabilidad. Así, se transformaron las inquietudes originales del movimiento de las relaciones humanas, y se continúan transformando sistemática y sofisticadamente en una serie de herramientas administrativas para obtener la sumisión del individuo. Por lo tanto –al menos en la tradición académica dominante–, la manera mediante la cual se propone hacer las evaluaciones al desempeño en el campo organizacional no atiende estos asuntos referentes a lo eminentemente humano.

## 4. Sobre el concepto *reconocimiento*

*La necesidad de reconocimiento es el hecho humano constitutivo.*

Tzvetan Todorov, *La vida en común. Ensayo sobre antropología general*

### 4.1. Preliminares sobre el concepto

La polisemia del término reconocimiento hace necesario contextualizarlo para aprovechar su riqueza heurística. Conviene entonces comenzar por su etimología. En su libro *Las teorías del reconocimiento*, Haud Guéguen y Guillaume Malochet recuerdan que el término griego *anagnórisis* –que corresponde literalmente al de “reconocimiento”– designa una operación cognitiva por la cual se identifica un objeto o una persona cualquiera. El *Diccionario básico de latín* señala que el vocablo proviene del griego y llega al latín como *recognoscere*, término compuesto por el prefijo *re* (“de nuevo”) y *cognōscere* (“conocer”), a su vez compuesto de *co* (“con”) y *gnōscere* (“saber, tener noción”). El reconocimiento epistemológicamente denota también “reconocer” o “identificar” a algo o a alguien. Visto desde la forma gramatical del verbo “reconocer”, significa transitar desde su uso en la voz activa, a su empleo en la voz pasiva, es decir, pasar de reconocer algo, a alguien, a mí mismo, a ser reconocido por los otros.

El reconocimiento como condición fundamental de la subjetividad humana es una categoría filosófica, moral y política que ha sido de interés capital

tanto para los clásicos griegos y latinos, como para la escolástica de la Edad Media. Igualmente, esta noción interesó a los filósofos del idealismo alemán, como Kant, Fichte o Hegel. Asimismo, ha sido el centro de interés de una tradición como la de la Escuela de Fráncfort en sus diferentes generaciones: Herbert Marcuse, Theodor Adorno, Max Horkheimer, Erich Fromm, Jürgen Habermas, Axel Honneth, y de otros autores de diferentes tradiciones como Paul Ricœur o Charles Taylor.

Kant, por ejemplo, en *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, afirma que cada presentación de un valor nos anima a imponer una limitación a nuestra acción, que efectúa “una suspensión de nuestro amor a nosotros mismos”. En dicha lógica, el reconocimiento a alguien significa percibir en este una cualidad de valor que nos motiva intrínsecamente a comportarnos, ya no de manera egocéntrica, sino adecuada a los propósitos, deseos o necesidades de ese alguien.

Como se sabe, Hegel hereda ciertas ideas kantianas, se apoya en ellas, las critica y hace un original viraje al manifestarse frente a la forma de dominación política establecida y, desde allí, sienta las bases para una teoría crítica sobre la lucha por el reconocimiento. Hegel tenía la convicción de que la lucha de los individuos por el recíproco reconocimiento de su identidad conllevaba una necesidad social interna de la aceptación de las instituciones que garantizaran la libertad. Un agudo lector de su obra como Axel Honneth, en su texto *La lucha por el reconocimiento*, recuerda que, según Hegel, la pretensión de los individuos de reconocimiento intersubjetivo de su identidad es la que, desde el principio, como tensión moral, se aloja en la vida social, sobrepasando la medida institucionalizada y, de ese modo, por el camino de un conflicto repetido de escalones conduce a una situación de libertad vivida comunicativamente.

En este sentido, Honneth señala que es tal la preocupación de Hegel que llega a plantear que para la constitución de una teoría filosófico-política se debe desarrollar un nuevo y diferente sistema de conceptos fundamentales e instrumentos categoriales, para hacer posible la construcción filosófica de una organización social que permita la conexión ética gracias al reconocimiento solidario de la libertad individual de todos los ciudadanos.

El movimiento del reconocimiento, que subyace en la relación ética entre los individuos, consiste en un proceso de etapas de reconciliación y conflictos separados unos de otros. En tal sentido, la formación de identidad del sujeto debe estar ligada a la experiencia de un reconocimiento intersubjetivo. Su consideración indica también que un individuo que no reconoce al otro en la interacción como un tipo determinado de persona tampoco puede experimentarse a sí mismo plenamente como tal tipo de persona. En cuanto a la relación de reconocimiento, esto solo puede significar que en ella está integrada una constricción de reciprocidad, que obliga a los sujetos que se encuentran a reconocer, sin violencia, en modos terminados al otro social: “Si yo no reconozco al otro en la interacción como un determinado tipo de persona, tampoco puedo verme reconocido como tal tipo de persona en mis reacciones, porque a él precisamente debo concederle las cualidades y facultades en que quiero ser confirmado por él”.<sup>1</sup>

En este sentido, el reconocimiento implica la restricción del egocentrismo o, dicho de otra forma, una suspensión del amor a nosotros mismos, para dar cabida a la valoración de lo bello y las cualidades del otro.<sup>2</sup> De igual modo, Rolf Peter Horstmann y Johann Heinrich Tredé<sup>3</sup> plantean que el reconocimiento consiste en las actitudes o prácticas a través de las cuales se ratifican algunas de las cualidades de individuos o grupos sociales. Inspirados en el filósofo norteamericano Stanley Cavell, estos autores indican que el reconocimiento hace las veces de reacción performativa a las exteriorizaciones vitales de las otras personas y recuerdan que, para Hegel, el proyecto de reconstrucción de la evolución de la moral humana se da sobre la base del concepto de *reconocimiento*, en tanto la autoconciencia del hombre depende de la experiencia de reconocimiento social.

Según esto, el concepto de *reconocimiento* implica que el individuo necesita del otro para construirse una identidad estable y plena. La finalidad de la vida

1. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*, 52.

2. Honneth, “El reconocimiento como ideología”.

3. Rolf Peter Horstmann y Johann Heinrich Tredé, *Filosofía del espíritu* (Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1984).

humana consistiría, desde este punto de vista, en la autorrealización, entendida como el establecimiento de un determinado tipo de relación consigo mismo, consistente, según lo recuerda Honneth, en la autoconfianza, el autorrespeto y la autoestima. Sin embargo –como lo señala Carlos Rendón en su libro sobre la génesis y significado, *La lucha por el reconocimiento en Hegel, génesis y significado*–, se trata de un combate consigo mismo y con el otro. Es en este sentido que toma fuerza este concepto hegeliano de *la lucha por el reconocimiento*. Así, la lucha por el reconocimiento se comprende como el fenómeno que pertenece a las potencias de la eticidad natural, en las que la singularidad es el principio dominante. En tal sentido, la lucha significa la búsqueda de afirmación de la singularidad en su totalidad, no solo en “las determinaciones extrínsecas del derecho natural (como la propiedad y el disfrute de la misma), sino también la totalidad de las determinaciones intrínsecas de su personalidad o identidad”.<sup>4</sup> El reconocimiento, por lo tanto, se refiere a la valoración de la sumatoria de características intrínsecas referidas a la singularidad del individuo; con esta se busca la realización del sujeto, el reforzamiento de su identidad, el reconocimiento de la libertad, la particularidad, el honor, la subjetividad, los derechos, la dignidad. Es decir, el reconocimiento se constituye a la vez en la realización dada en la afirmación de la personalidad e identidad del otro como universo, como totalidad de la vida y como un total singular; el otro como esencia ética.

Fichte, por su parte, en su obra *Fundamentos del Derecho Natural* publicada en 1796, expresa que el concepto de *reconocimiento* hace referencia a la necesidad que tiene el yo de que los demás lo reconozcan y lo confirmen como un individuo libre y activo. Tanto para Fichte como para Hegel esta es la condición *sine qua non* de la autoconciencia, entendida en el modo en el que el yo entra en relación consigo mismo. Fichte, en su fundamentación, llegó a la conclusión de que los individuos podían adquirir conciencia de su libertad solo si se incitaban mutuamente a hacer uso de su autonomía y, en consecuencia, se reconocían los unos a los otros como seres libres.

4. Carlos Rendón, *La lucha por el reconocimiento en Hegel, génesis y significado* (Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2010), 82-83.

Así, inspirado en las *Bases para la enseñanza de las ciencias* de Fichte, Honneth<sup>5</sup> recuerda que aquel autor conceptualizó el reconocimiento como una interacción entre individuos que estaban en la base de sus relaciones jurídicas: en la recíproca disposición a un obrar libre y en la delimitación de la propia esfera de acción en favor del otro se conforma entre los individuos la conciencia común, que consigue validez objetiva en las relaciones jurídicas.

En lo que concierne al debate contemporáneo, en su ensayo “La política del reconocimiento”, el sociólogo canadiense Charles Taylor argumentó que la lucha por el reconocimiento debe ser considerada un fenómeno claramente definido de la naturaleza moral, así como de una acción social. Este tipo de ideas es completado igualmente por Tzvetan Todorov, quien recuerda por ejemplo:

Los seres humanos, al igual que todos los seres vivos (plantas, animales), necesitan mantener sus funciones vitales, y [...] para ello deben alimentarse, dormir, estar saludables, protegerse de las inclemencias del tiempo. Desde luego este es el aspecto biológico de la vida. Pero los seres humanos, a diferencia de los demás seres vivos, no sólo necesitan vivir sino también existir. “Vivir” y “Existir”, en este contexto, no son sinónimos. Para vivir necesitamos satisfacer las propias necesidades biológicas. Para existir se necesita la mirada de los otros. “Existir” es ser para otros. Es ser reconocido por los otros. En este sentido, son los otros quienes nos dan la existencia.<sup>6</sup>

Según Todorov, todo ser humano tiene una necesidad imperiosa de los otros no para satisfacer la vanidad, sino porque se les debe a los otros la existencia propia, porque adquirimos el sentimiento de nuestra propia existencia gracias a la mirada de los otros. Es, según él, el deseo más ardiente de los seres humanos. La necesidad de ser mirado, de ser reconocido, es la fuente de todas las demás necesidades. La condición humana de existencia que da el otro, y que se afirma con el reconocimiento, no se pierde en el campo de la organización. Por el contrario, tal espacio –privilegiado por la colaboración, la diversidad, la interacción y el desarrollo de las potencialidades de unos y otros, pero también por la diferencia y el conflicto– se constituye en campo fértil para el reconocimiento

5. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*.

6. Tzvetan Todorov, *La vida en común. Ensayo sobre antropología general* (Buenos Aires: Taurus, 2008), 71.

de sí mismo y del universo singular del otro como un igual y diferente. Nótese que esta realidad complementa la mera lógica de la racionalidad empresarial, contractual y de subordinación.

Paul Ricœur, por su parte, publica en 2004 *Caminos del reconocimiento. Tres estudios*. Allí, plantea la hipótesis de que se puede establecer primeramente una consideración del reconocimiento-identificación (apoyado en la *rekognition* kantiana de la *Crítica de la razón pura* y, junto con ella, la actividad de distinguir entre lo verdadero y lo falso que Descartes defendía en sus *Meditaciones*). Luego, pasar de lo general al reconocimiento de sí mismas de entidades específicas mediante la *ipseidad* –es decir, la mirada hacia sí mismo– (aquí recurre a la *reconnaissance* bergsoniana, aquella que relaciona el pasado con el reconocimiento de sí mismo), para continuar del reconocimiento de sí al reconocimiento mutuo (haciendo su aparición la *Anerkennung* del joven Hegel en Jena), hasta llegar a establecer la relación entre reconocimiento y gratuidad que permite tanto la lengua francesa, como la española.

Así, Ricœur argumenta que el reconocimiento puede plantearse en tres momentos: el de la identidad, el de la alteridad y el de la dialéctica entre reconocimiento y desconocimiento. Según este autor, los diferentes lugares de la vida son: el individuo se designa como hombre capaz, padece la vulnerabilidad de la condición humana y la lucha por la estima. En la empresa esta lucha es por prevalecer y proteger el rango propio de la jerarquía. Siempre son las capacidades personales y la condición humana las que piden que los demás las reconozcan.

## 4.2. Los aportes de Axel Honneth

La importancia de la contribución de Honneth radica en que continuó desarrollando ciertos conceptos que, en su opinión, no alcanzaron a ser desentrañados por Hegel en su examen de la lucha por el reconocimiento. Algunos ejemplos son: el concepto intersubjetivo de la *identidad humana*; la diferenciación entre los diferentes medios de reconocimiento; la diferenciación de las relaciones de reconocimiento gradualmente escalonada y la idea del papel históricamente productivo de la lucha moral. Honneth centra su teoría en el binomio

*reconocimiento* y *menosprecio* y en el desarrollo de las tres esferas de reconocimiento: el amor, el derecho y la solidaridad.

Este autor establece el carácter indudablemente positivo del reconocimiento, porque permite al destinatario identificarse con sus cualidades y con ello alcanzar una mayor autonomía. Asimismo, plantea las condiciones formales de relaciones de interacción en el marco de las cuales los seres humanos pueden ver garantizadas su dignidad y su integridad; esto, reiterando que este comportamiento moral (que debe ser comprendido, ante todo, como la afirmación de las cualidades positivas de sujetos o grupos) es ante una actitud eficaz en términos de su correspondencia de comportamiento y credibilidad para el sujeto reconocido. El reconocimiento representa un fenómeno distintivo en el mundo social. Según estas ideas, se debe concebir como la expresión de una intención independiente, ya sea en gestos, actos de habla o medidas institucionales. Su principal propósito está dirigido positivamente a la existencia de otra persona u otro grupo. Del mismo modo, Honneth señala que representa un concepto genérico que abarca diferentes subtipos, por ejemplo, en las conductas del amor, del respeto del derecho y de la apreciación del valor.

Adicional a lo anterior, Honneth sostiene que la “lucha por el reconocimiento” se anuncia en oposición y tensión. El “menosprecio”, entendido este como ausencia de reconocimiento o desconocimiento, o la aplicación de alguna manera de violencia relacionada directamente con el reconocimiento, es decir, una forma de “reificación”<sup>7</sup> o un modo de “omisión” del “reconocimiento”, referido al proceso por el cual en el saber acerca de otras personas y en el conocimiento de estas se pierde la conciencia de en qué medida ambas se deben a la implicación y el reconocimiento previos.<sup>8</sup>

7. “Reificación” es reducir a una persona a la condición de cosa. Al respecto, Honneth explica que la reificación se da cuando “se considera que alguien posee calidad de cosa (tanto el objeto evaluado cuantitativamente, como el hombre tratado como un instrumento), y también cuando el puñado de habilidades y necesidades propias son experimentadas sólo en relación con su aprovechamiento económico [...], desde el egoísmo evidente, pasando por la indolencia, hasta el interés primordialmente económico”. Axel Honneth, *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento* (Madrid: Katz Editores, 2012), 25.

8. Honneth, *Reificación*, 91.

Por lo tanto, el menosprecio es ausencia de reconocimiento, indiferencia frente al universo singular del ser humano semejante. Es la negación de la posibilidad de construir relaciones intersubjetivas de valor, es la omisión de la esencia ética y de la dignidad del otro que imposibilita la oportunidad de una relación vinculante. Se presenta a continuación la síntesis de las formas de la dialéctica reconocimiento-menosprecio planteadas por Honneth (véase TABLA 1).

En primer lugar, Honneth sitúa al amor como “primera forma de reconocimiento”,<sup>9</sup> el cual se concibe como una relación de reconocimiento recíproco en la que se confirma la individualidad natural de las personas. Solamente en la experiencia de ser amado el individuo puede, por vez primera, experimentarse como un individuo necesitado-anhelante. Solo el sentimiento de ser reconocido y afirmado en su específica naturaleza de querencia hace que en el individuo se origine el grado de confianza en sí, que le capacita para una legítima participación en la formación de la voluntad política. El amor se desarrolla en el ámbito familiar y privado, en el que se gana la autoconfianza al superar la dependencia del otro y conservar su propia individuación.

En segundo lugar, Honneth sitúa el reconocimiento formal-cognitivo del derecho. Aquí, el derecho es definido como “la relación de personas en su comportamiento unas con otras, el elemento general de su ser libre o la determinación, la limitación de su libertad vacía”.<sup>10</sup> En el reconocimiento la identidad deja de ser singularidad. El “reconocido” lo es en tanto que inmediatamente valioso por su ser, pero este ser es producido por el concepto: es *ser* reconocido. El hombre es necesariamente un ser reconocido y que reconoce. Si todos los miembros de la sociedad respetan recíprocamente sus pretensiones legítimas, pueden referirse unos a otros de manera poco conflictiva. Según Honneth,<sup>11</sup> el reconocimiento de derechos implica la atribución al otro de la capacidad de cumplir con determinadas obligaciones fundamentales para la construcción de la dimensión normativa de la subjetividad. La negación de esta forma de reconocimiento es

9. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*, 53-54.

10. *Ibid.*, 54.

11. *Ibid.*

la desposesión, que implica exclusión de ciertos privilegios y lleva al individuo a que se perciba como alguien sin capacidades morales y sin autonomía.

**TABLA 1.** Formas de la dialéctica reconocimiento y menosprecio.

<b>Modos de reconocimiento</b>	<b>Dedicación emocional</b>	<b>Atención cognitiva</b>	<b>Valoración social</b>
Formas de reconocimiento	Relaciones primarias (amor y amistad)	Relaciones de derecho (formal-cognitivo del derecho)	Comunidad de valor (solidaridad). Estima propia y de los demás
Formas de menosprecio	Maltrato y violación, integridad física	Desposesión de derechos; imposibilidad de integridad social; exclusión de ciertos privilegios y negación de capacidades morales	Indignidad e injuria, deshonor. Marginación de ciertos grupos
	Reconocimiento ideológico: Reconocimiento retórico o escatimado Apelación a reglas y acuerdos institucionales y declaraciones simbólicas Motivación con falsas imágenes positivas Afirmaciones aparentemente positivas Afirmaciones con pretensiones de normalizar comportamientos Características: positivo, dignos de crédito, realistas o contrastante Reificación (omisión-olvido-cosificación)		

Fuente: adaptado de Honneth<sup>12</sup>

Este reconocimiento formal-cognitivo del derecho puede presentarse particularmente en el campo organizacional, un espacio institucionalizado regido por reglas internas y del entorno que cobijan las lógicas del trabajo. Paradójicamente, en vez de ser un asunto de garantía de derechos de los trabajadores, es común que se termine limitando la acción individual y predeterminando la interacción colectiva, condicionando las libertades y posibilidades de

12. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*; Honneth, "El reconocimiento como ideología"; Honneth, *Reificación*.

reconocimiento y convivencia de los trabajadores. La evaluación es un ejemplo de dicha realidad, la cual se rige por la racionalidad contractual y, por ende, puede limitar la valoración de los trabajadores en la amplitud de su universo singular a un asunto de subordinación, restringido a la calificación que hacen los “superiores” de las personas por sus funciones explícitas (relaciones laborales mediadas por el poder), un asunto centrado no en el desempeño como proceso del trabajo, sino en los resultados, medido con referencia a lo estrictamente definido por el contrato, desconociendo así aspectos fundamentales por reconocer en los actores como lo es su condición humana.

La tercera forma de reconocimiento señalada por Honneth es la solidaridad. Está directamente vinculada a la valoración social. Este reconocimiento permite a los individuos referirse positivamente a sus cualidades y facultades concretas, lo cual les genera estima propia y de los demás. El individuo percibe determinadas cualidades suyas como valiosas en función del logro de objetivos colectivos considerados como relevantes. El reconocimiento como solidaridad es un título posible para la relación intersubjetiva que Hegel denominó intuición recíproca. Según él –recuerda Honneth en *Lucha por el reconocimiento...*–, tal intuición representa una síntesis de las dos formas de reconocimiento que le preceden, porque solo con el “derecho” comparte el punto de vista cognitivo del tratamiento igualitario y con el “amor” el aspecto de la conexión emocional y de la atención cuidadosa. La negación de este tipo de reconocimiento es la deshonra.

Estos dos últimos modos de reconocimiento, el formal de derecho y el de solidaridad, propios de un campo social, pueden observarse en el mundo de la organización, entendida como una “microsociedad”. En tal sentido, la organización genera condiciones de reconocimiento formal en los trabajadores cuando influyen en el individuo aspectos que intervienen en su realización, su iniciativa y su autonomía, generando la posibilidad de influir sobre su trabajo.

El reconocimiento como solidaridad, en este mismo campo empresarial, está marcado por el tipo particular de relaciones sociales en el trabajo que implican la interacción en el contexto laboral entre los superiores jerárquicos y sus subalternos. Las características de estas interacciones influyen en la forma de

trabajar y en el ambiente de las relaciones, a manera de reconocimiento o menosprecio. La valoración social de uno por los otros se presenta principalmente en las formas de reconocimiento explícitas, desde la contratación de los trabajadores, en lo que se espera de ellos, en sus funciones, el desempeño y su evaluación por parte del jefe. En tal sentido, es un reconocimiento que puede presentarse en desigualdad al estar determinado por la subordinación establecida en el “acuerdo” contractual y por la valoración de resultados. Otros posibles ejercicios de valoración intersubjetiva pueden presentarse entre iguales –es decir, entre colegas–, en los que se viabilice el reconocimiento de cualidades, capacidades morales y potencialidades, pero los ritmos y exigencias de la organización por la eficiencia y la competitividad dejan poco lugar para compartir espacios sociales vitales de reconocimiento.

En su texto “El reconocimiento como ideología”, Honneth señala que la vida social se cumple bajo el imperativo de un reconocimiento recíproco, ya que los individuos solo pueden acceder a una autorrelación práctica si aprenden a concebirse a partir de la perspectiva normativa de sus compañeros de interacción, en tanto destinatarios sociales de aquellos. Es decir, los individuos pueden construirse una identidad estable si son reconocidos por los demás de diversos modos. Por lo tanto, las formas de menosprecio se distinguen mediante el criterio de qué estadios de la autorrelación del individuo lesionan o destruyen.

El reconocimiento como valoración se da en las relaciones interpersonales y está mediado por las subjetividades, entendidas como aquello que hace al individuo único. Lo que cuenta es lo propio, su intimidad, su individualidad, y es precisamente desde estas características desde donde se afirman las percepciones mutuas, pero también la subjetividad de quien reconoce y del reconocido gracias a esta relación intersubjetiva. En otras palabras, el individuo reconocido es valorado por la subjetividad del otro y se hace sujeto gracias al reconocimiento que el otro le da.

Por otra parte, aquella forma de reconocimiento que busca –en la mayoría de los casos, lograr una clase de comportamiento particular o incidir como potenciador de actitudes ideales para compartir en sociedad o en el marco de una institución– es denominada por Honneth como reconocimiento ideológico

(alienante). En este caso, el reconocimiento social, aquel públicamente manifestado, posee, según él, un carácter meramente retórico: “El hecho de ser oficialmente alabado respecto a determinadas cualidades o capacidades parece haberse convertido en un instrumento de la política simbólica, cuya función subterránea es integrar a individuos o grupos sociales en el orden social dominante mediante la sugestión de una imagen positiva de sí mismo”.<sup>13</sup>

El uso ideológico del reconocimiento social no se orienta hacia la emancipación del individuo; por el contrario, se constituye en una nueva forma de dominio sobre los otros, porque además puede considerarse como un sistema de persuasión para la instrumentalización, la normalización y el sometimiento voluntario de los individuos. En otras palabras, se felicita, se aprueba o se reconoce a la persona para reforzar sus conductas de acuerdo a las tareas que requiere la estructura de dominio, buscando la sumisión de esta para que cumpla con lo requerido.

Según Honneth, es posible identificar el reconocimiento como ideología bajo los siguientes tres parámetros. En primer lugar, las apreciaciones del reconocimiento ideológico deben ser positivas, es decir, ofrecen expresión al valor de un sujeto o grupo, creando en las personas una imagen de sí mismas y un tipo de autoestima particular, que provee fuentes motivacionales que contribuyen a la reproducción de las relaciones de dominio existentes, es decir, con ello se ven alentadas a atender formas de sumisión voluntaria. En segundo lugar, son dignas de crédito, es decir, son realistas con respecto al valor atribuido. Además, resultan vigentes en el contexto histórico en el que se presentan. Igualmente, buscan la “normalización”, es decir, la aplicación de determinaciones de cualidades o atribuciones de identidad que son experimentadas por las personas o los miembros del grupo como restricción del espacio de juego de su autonomía. En tercer lugar, deben ser contrastantes o realistas, lo que quiere decir que, por medio de estas, se expresan nuevos valores, virtudes o capacidades efectivamente dadas, que permiten a los individuos experimentarse como “distinguidos” respecto de sí mismos en el pasado o respecto de los demás. Puede

13. Honneth, “El reconocimiento como ideología”, 130.

deducirse que, en condiciones organizacionales instituidas, de algún modo las lógicas racionales de la AERH, a partir de su práctica y su discurso, terminan promoviendo –consciente o inconscientemente– este tipo de reconocimiento entre sus trabajadores.

En complemento a la forma ideológica de reconocimiento, se presenta el reconocimiento reificante, el cual, según Honneth, “designa un proceso cognitivo por el cual algo que en sí no posee la propiedad de cosa, por ejemplo, algo humano, pero es considerado como cosa”.<sup>14</sup> En el sentido de la racionalidad instrumental, el ser humano es considerado un medio supeditado al beneficio que puede producir para los cálculos de ganancias egocéntricas. Es decir, el hombre evaluado como instrumento, y sus habilidades y necesidades propias experimentadas en correspondencia con su aprovechamiento económico.

Sin embargo, el reconocimiento puede examinarse también desde el contexto de lo personal, puesto que éste puede ser brindado por personas. Se trata de lo que Honneth nombra “el modelo intersubjetivo”.<sup>15</sup> Esto lo convierte en un acto posible en las relaciones interpersonales, consistente en la valoración de las cualidades, la naturaleza y la condición del otro en tanto humano. Este reconocimiento implica la manifestación de las impresiones evaluativas positivas de cualidades, capacidades, potencialidades, libertades, derechos y diferencias con respecto al otro. Es decir, identificar a alguien en la complejidad de la unión de lo innato y lo adquirido. Solo desde el autoconocimiento, es decir, desde la capacidad de mirarse a sí misma, la persona adquiere claridad de su individualidad (de su ser autónomo, autorreflexivo y autodeterminante), necesaria para desarrollar su autoestima, entendida como “la apreciación de la propia valía e importancia y asunción de su responsabilidad hacia sí misma y hacia los demás”.<sup>16</sup>

El reconocimiento además posibilita la valoración de la otredad, el descubrimiento de la humanidad que hay en los demás, congelando por un momento

14. Axel Honneth, “Fuentes sociales de cosificación”, in *Verdinglichung [Cosificación]*, trans. F. J. Hernández i Dobon (Frankfurt: Suhrkamp, 2005), 24.

15. Honneth, “Fuentes sociales de cosificación”, 10.

16. Franco Voli, *La autoestima del profesor. Manual de reflexión y acción educativa* (Madrid: PPC Editorial, 2002), 50.

el propio yo, pero construyéndose en la relación con los demás y aportando a la construcción del otro desde la valoración de la diferencia, la pluralidad cultural y de género, desde las relaciones interpersonales, cualquiera sea el campo donde estas se den. El reconocimiento permite la confianza y la responsabilidad para con los demás. Es en este sentido que Honneth caracteriza el reconocimiento como “la afirmación pública de un valor o una capacidad de un sujeto”.<sup>17</sup> En este contexto, el hecho de valorarse a sí mismo fundamenta la seguridad en sí y le afirma como individuo. Esto se convierte en la fuerza que le impele a salir de sí, a ponerse en escena ante el otro, recurriendo al lenguaje como posibilidad de expandir su esencia e identidad hacia el otro y, a la vez, como posibilidad de comprenderlo. Este intercambio se convierte en el momento inicial de todo proceso comunicativo, en el cual se da la comprensión de sentido de las expresiones lingüísticas que explicitan el reconocimiento.

Esta mirada sobre el reconocimiento pareciera paradójicamente lejana a los intereses empresariales, porque en dicho campo se liga a intereses de eficiencia, costos, tiempo y productividad (racionalidad instrumental), aspectos difíciles de articular a las condiciones con las cuales es posible el reconocimiento humano como un espacio de valoración, individuación, subjetividad, palabra, de lo simbólico, de ética y de libertad (racionalidad sustancial). La valoración del otro es un acto explícito que supera las palabras y asume la realidad del otro en relación con los demás. En este campo, el reconocimiento es un asunto social, un espacio donde cada uno legitima su naturaleza, su condición y su dignidad en términos de derechos inherentes a la persona humana. En tal sentido, el reconocimiento reclama categorías ontológicas al reivindicar condiciones objetivas existenciales y condiciones objetivas axiológicas.

Al respecto, Honneth plantea que “el reconocimiento puede entenderse como acción, como un acto que no puede agotarse en meras palabras o declaraciones simbólicas”.<sup>18</sup> Y agrega que “en tanto que nos limitamos a las relaciones intersubjetivas debe hablarse en virtud del reconocimiento como comportamiento,

17. Honneth, “El reconocimiento como ideología”, 132.

18. *Ibid.*, 134.

como actitud eficaz en el plano de la acción”.<sup>19</sup> Es necesario insistir entonces en que la empresa puede comprenderse también como un espacio de vida social y de interacción de individuos, lo cual es propicio para el reconocimiento bajo la racionalidad sustancial. Sin embargo, la empresa parece tender hacia una lógica centrada fundamentalmente en fines económicos que, paradójicamente, termina promoviendo la normalización de competencias y la competitividad entre sus miembros. Es decir, en el discurso se promueve la participación colectiva, pero en la práctica se evalúa y califica lo individual. En otra parte explicábamos que “la inculcación a la participación *colectiva* fue impugnada por la evaluación de la contribución *individual* a la generación de la riqueza de la organización”.<sup>20</sup>

Por lo anterior, pueden verse restringidos los postulados kantianos para el reconocimiento y se pone un límite a nuestra acción para percibir una cualidad de valor en el otro, lo que nos motiva intrínsecamente a comportarnos de acuerdo con los deseos o necesidades de los demás. Las organizaciones, como fenómenos sociales de la contemporaneidad, en la vida cotidiana prestan al trabajador el espacio-tiempo para relacionarse y, desde allí, construir su vida social, sus interacciones, su identidad y, por supuesto, afirmarse en el reconocimiento. En las complejidades de las organizaciones se cuenta, además, con la multiculturalidad y la diversidad de sus actores, los cuales demandan reconocimiento como personas semejantes y diferentes, aspectos fundamentales para que, desde el reconocimiento de la diversidad, se aporte a la convivencia laboral e inclusive al desempeño y cumplimiento de metas de interés empresarial. De hecho, el reconocimiento podría ser un soporte para construir la vida en común y para incidir en aspectos como el ambiente laboral, el trabajo colaborativo y la calidad de vida de quienes comparten tal espacio.

Las condiciones objetivas de necesidades son las que afirman al ser humano con carencias y potencialidades que dan cuenta de su naturaleza y condición. Desde allí, y tal como ya se mencionó en un apartado anterior, el individuo se

19. Ibid.

20. Héctor L. Bermúdez, “De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?”, en *Gestión, subjetividad y crítica. Nuevos territorios para leer la organización*, eds. D. Varón y X. Giraldo (Cali: Universidad del Valle, 2016), 120 (énfasis en el original).

presenta con dimensiones de reconocimiento fundamentales existenciales como el ser, el tener, el hacer y el actuar. También, con dimensiones de necesidades axiológicas que lo afirman en el reconocimiento como la subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.<sup>21</sup> En síntesis, el ser humano es un ser de necesidades múltiples e interdependientes que se afirma en el reconocimiento. Estas dimensiones se extienden a todos los escenarios de su vida, incluso en el campo del trabajo, donde este despliega y construye su identidad, se integra a sus semejantes y potencia sus capacidades.<sup>22</sup>

Ahora bien, el trabajador en su realidad, en tanto sujeto a las relaciones de poder, no pierde su condición de ser demandante constante de reconocimiento, de necesidad de los otros para afirmarse en la existencia. Habría entonces que entender que el reconocimiento es un ejercicio que emerge del núcleo de las vinculaciones humanas, el cual se presenta, por una parte, como un asunto *moral*, genuino, resultado de las relaciones interpersonales e intersubjetivas, pero también como un asunto *social* de derechos, en el que se legitiman libertades, garantías, oportunidades, intimidad, sexo, raza, origen, lengua, conciencia, convicciones o creencias, aspectos que no se interrumpen, sino que se mantienen en el acto del trabajo.

En tal sentido, en el marco de la organización donde se dan las relaciones entre jefes y subalternos y se evalúa a las personas por su desempeño, pueden presentarse o estar ausentes dos ámbitos de expresión de reconocimiento. Un reconocimiento antropológico como semejantes en la condición y naturaleza humanas (reconocimiento social-de solidaridad), y un reconocimiento de las cualidades y capacidades producto del trabajo desarrollado (formal de derecho), ambos determinados por el relacionamiento intersubjetivo y reafirmantes de reconocimiento o menosprecio de la autoestima, la autovaloración y la autorreferenciación de los individuos.

En síntesis, el reconocimiento como momento de valoración, posible a partir de las relaciones interpersonales, se constituye en una acción mediada por

21. Max Neef, *Desarrollo a escala humana*.

22. Martín Hopenhayn, *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto* (Buenos Aires: Norma, 2006), 116.

razones evaluativas, que se materializa en actos y palabras que permiten afirmar la dignidad humana en las potencialidades, las condiciones y los derechos. A la vez, se constituye en requisito para la afirmación del individuo, la existencia del otro y, como consecuencia, la posibilidad de la convivencia.

Es precisamente en el campo de las organizaciones y, específicamente, en los momentos donde se desarrolla la evaluación del desempeño, donde se activan las relaciones interpersonales de valoración intersubjetiva, donde se habilita la conversación y se permite la palabra. Es en tales momentos y espacios en los que las relaciones se miden por la valoración del otro. Es decir, del “otro-trabajador”, sujeto también a las razones evaluativas que dan lugar al reconocimiento o al menosprecio.

Para terminar el capítulo, y regresando sobre el propósito de la investigación, quisiéramos recordar que, en la lógica de la AERH, la evaluación del desempeño es aquel proceso mediante el cual la dirección de la empresa valora la labor y el resultado del trabajador en el marco de un contrato, unas funciones y una relación de poder. Por lo anterior, fue necesario aproximarse al discurso presente en la evaluación de desempeño a la luz de los desarrollos teóricos como los que acaban de presentarse, puesto que le brindan un lugar central al ser humano trabajador. La apuesta es aquí, precisamente, por la categoría del reconocimiento como acto de valoración intersubjetivo, que da lugar a la dignidad humana en el ejercicio del trabajo organizado contemporáneo.

## 5. La organización del trabajo

### 5.1. El trabajo: ¿infierno, purgatorio y paraíso?

Cuando Dante estructura su *Comedia*, se sabe que lo hace en tres partes autónomas magistralmente articuladas. El infierno, que presenta a un ser humano obligado a asumir las terribles consecuencias de sus pecados; el purgatorio, donde se lleva a cabo la espantosa y lenta purificación de sus culpas, y, por último, el paraíso, lugar en el que se consigue la liberación y la armonía con Dios. Más que forzar de manera inadecuada (o ingenua) la obra magna del poeta italiano con nuestros intereses de investigación, queremos asociar el trabajo a una actividad que puede comprenderse como liberadora, pero también como una experiencia penosa e incluso desastrosa.

Autores hoy ya clásicos, como Hegel, Marx, Weber o Freud, por ejemplo, vienen inspirando a antropólogos, sociólogos y demás especialistas de las ciencias sociales y humanas de diferentes tradiciones, quienes coinciden en que el trabajo es la actividad vital del ser humano (pues posibilita la reproducción de la vida social) por medio de la cual transforma sus condiciones de vida y desarrolla sus capacidades. De hecho, el trabajo ha sido comprendido por la antropología en general como vector fundamental en el proceso de humanización.

Por su parte, autores de las teorías del desarrollo humano como Amartya Sen, Manfred Max-Neef, Martha Nussbaum o Ingrid Robeyns, entre otros, promueven que es a través del trabajo que el ser humano despliega sus potencialidades, desarrolla sus habilidades, su ingenio y creatividad. El trabajo ha sido

comprendido por ellos como la máxima manifestación de la libertad humana y la actividad a través de la cual la persona realiza las posibilidades que se encierran en su propia esencia, hasta el punto de transformar las sociedades y lograr niveles de desarrollo económico y de trascendencia. En este sentido, el trabajo ha sido definido como acto fundador de la realización del ser social, en tanto en este es posible el desarrollo de las capacidades, la atención a sus necesidades, el despliegue de la mencionada libertad y la construcción de identidad.

No obstante, el trabajo también ha sido interpretado como el infierno o el purgatorio de Dante. Las denuncias son comunes en la historia de la economía industrial. Además de las clásicas críticas de Marx, presentadas especialmente en el primer tomo de *El capital*, las explicaciones de Paul Mantoux sobre los comienzos de la gran industria en Inglaterra son, a este propósito, reveladoras. Sabemos también que las execrables condiciones de trabajo y los regímenes espantosos de dirección en las manufacturas, en las cuales pululaban el autoritarismo, la coerción, la agresión verbal e incluso física, fueron expuestas en las acusaciones a las diferencias de clase de los llamados socialistas utópicos, entre las que se hicieron célebres las de Robert Owen, Charles Fourier o Henri de Saint-Simon, por solo mencionar algunas.

Recuérdese que, cuando estos apenas nacían, Adam Smith –inspirado en el artículo “Alfiler” de la *Enciclopedia* de Diderot– publicaba su célebre tesis sobre la división del trabajo. Aquella parcelación minuciosa de las tareas (cuyo ejemplo de base es el de efectuar 18 operaciones diferentes en la fabricación de alfileres) espantó a los autores interesados en la sociedad y el universo del trabajo como Pierre-Édouard Lémontey o Auguste Comte, quienes, cada uno a su manera, la interpretaban como una forma de embrutecimiento del trabajador. No obstante, a pesar de estos llamados de atención, firmes y documentados, las ideas de Smith sobre la división del trabajo fueron las que embrujaron no solo a los fundadores de la economía política, sino a los industriales de la época, quienes se ocuparon, con decisión, de materializarlas en sus empresas desde los orígenes de la Revolución Industrial.

Un caso sobre el que quisiéramos llamar la atención es el de un teórico del trabajo en las manufacturas británicas como lo es Andrew Ure. Concretamente,

en su estudio sobre las hilanderías fabriles de Mánchester (Stockport), Ure comenzaba a legitimar la automatización de las tareas: “Yo entiendo por factoría, en su más estricto sentido, la idea de un gran *autómata* compuesto de varios órganos mecánicos e intelectuales que trabaja en concierto ininterrumpido para la producción de un objeto común, estando todos aquellos mencionados órganos subordinados a una fuerza motriz autorregulada”.<sup>1</sup>

El énfasis puesto en “autómata” es nuestro, porque quisiéramos destacar que, en su definición de empresa (*factory*), los trabajadores desaparecen como seres humanos al ser categorizados a la par que los órganos mecánicos. Nótese que ni siquiera ellos mismos son autómatas, pues es la factoría completa el autómata que los contiene: ¡los trabajadores no son personas, sino fragmentos de un autómata!

Esta postura mecanicista para comprender al trabajador en las fábricas es común en la acumulación epistemológica con la que se han creado y desarrollado las teorías sobre la dirección del trabajo industrial, y que se ha nombrado, desde hace un siglo, con el anglicismo de *management*. Las ideas de los ingenieros (Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol en la cabeza de la lista) influenciaron posturas que no solo no encuentran objeción alguna a comprender al trabajador como el engranaje de una máquina, sino que las privilegian sobre otras posibles explicaciones. De hecho, cuando se rastrea históricamente la robotización presente en muchas de las figuras contemporáneas de la organización del trabajo (tipo *kanban*, *call center*, *voice picking*, o apoyado en “metodologías ágiles”, *scrum*, etc.), es fácil hallar este mecanicismo al extremo.

Ojalá no resulte exagerado insistir en que, dependiendo de la lente con que se mire, el trabajo, gracias a que está presente todo el tiempo en la vida social, puede ser un ejercicio de dominación brutal en el que es común sufrir a causa de la asimetría del poder y la impotencia por no poder escapar del yugo opresor, o puede ser fuente de emancipación y crecimiento. Puede contribuir a la generación y reproducción del autoritarismo, de la instrumentalización del ser humano y de la

1. Traducción libre. En la edición original se lee: “I conceive that this title [factory], in its strictest sense, involves the idea of a vast automaton, composed of various mechanical and intellectual organs, acting in uninterrupted concert for the production of a common object, all of them being subordinated to a self-regulated moving force”. Andrew Ure, *The Philosophy of Manufactures* (London: Charles Knight, 1835), 13 (énfasis añadido).

exacerbación del individualismo y la cosificación, o puede comprenderse como campo fértil de acción solidaria y de construcción de identidad colectiva.

---

#### El autómata cognitivo y nosotros

“Hoy, a comienzos del siglo XXI, nos encontramos en una posición similar a la de Malinche: el conquistador está aquí, pacífico o agresivo, infinitamente superior, inalcanzable e incomprensible. Nosotros le dimos nacimiento, esta cultura neohumana que surgió de nuestra historia y atravesó el océano, destruyendo toda forma de vida existente para crear un nuevo código basado en la pureza y para engendrar al autómata, la lógica de la automatización sin fin.

El autómata bioinformático se forma en el punto de conexión entre máquinas electrónicas, lenguajes digitales y mentes formateadas de manera compatible con sus códigos. Su flujo de enunciación está haciendo emanar un mundo conectivo que los códigos conjuntivos ya no pueden interpretar, un mundo que es semióticamente incompatible con la civilización social que resultó de los cinco siglos de humanismo, pensamiento ilustrado y socialismo. Y yo nunca seré capaz de vivir en paz con el autómata, porque fui formateado en el viejo mundo. Digo, como dice Pris en *Blade Runner*, ‘entonces moriremos porque somos estúpidos’. Mi cuerpo sobrevive porque no puedo encontrar la salida. La raza humana se está convirtiendo en un ejército de sonámbulos: gente sufriendo de la enfermedad de Alzheimer, tomando pastillas, de pie y enfrentando la realidad, sonriendo, diciendo ‘sí, sí, sí...’.

El autómata es la reificación de la actividad cognitiva interconectada de millones de semiotrabajadores de todo el mundo. Solo cuando se vuelven compatibles con el código conectivo pueden entrar en el proceso de interconexión. Esto implica la desactivación de los modos de comunicación y percepción conjuntivos (compasión, empatía, solidaridad, ambigüedad, ironía), y así se sientan las bases para la asimilación del organismo consciente y el autómata digital.

Según la ideología transhumanista, dentro de algunas décadas los autómatas digitales serán capaces de reemplazar perfectamente a los organismos humanos. Ray Kurzweil, por ejemplo, piensa que en un futuro no muy lejano los humanos y las máquinas se harán intercambiables desde el punto de vista de la eficacia cognitiva. Esto es claramente posible. Sin embargo, el supuesto de que el autómata y los seres humanos se fusionarán es falso, pues el autómata nunca podrá ser asimilado por el humano, ya que la especificidad de este último reside en la relación entre la racionalidad consciente y el inconsciente”.<sup>2</sup>

---

#### RECUADRO 4. El autómata cognitivo y nosotros.

Fuente: Franco Berardi

2. Franco Berardi, *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva* (Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2017), 355.

Autores más contemporáneos como Christophe Dejours, Dominique Méda, Ricardo Antunes o Danièle Linhart, interesados en la experiencia sensible del trabajador, atienden esta dialéctica al advertir, por ejemplo, que trabajar no es solamente producir. Según ellos, también es transformarse a sí mismo, en tanto en el trabajo se adquieren y desarrollan nuevas habilidades (hacer), se desarrollan destrezas del pensamiento (pensar), se despliega el mundo subjetivo, se pule el carácter y, sobre todo, se afirman la identidad y la autoconciencia (ser), y se potencian habilidades para la interacción con los otros (convivir). En este sentido, el trabajo es un acto integrador de múltiples dimensiones. Esta mirada puede ampliarse con la perspectiva de la psicodinámica del trabajo: “El trabajo implica en primer lugar un objetivo técnico, de producción o fabricación, sometido a criterios de eficacia (o de utilidad). Pero el trabajo también se despliega en el mundo social, ya que trabajar supone no solamente que los agentes cooperen, sino que consigan vivir juntos, comprenderse, para que la violencia se conjure. Finalmente, el trabajo necesita también: esfuerzos personales de parte del trabajador, un compromiso subjetivo, una movilización y asumir riesgos que comprometen la salud física y mental; expectativas respecto de la realización de sí mismo, la construcción de la salud y el reconocimiento; defensa contra el sufrimiento”<sup>3</sup>

Paradójicamente, las formas de organización del trabajo que se han desarrollado a través de la historia no siempre propulsan y garantizan condiciones para atender ciertas expectativas del trabajador como la seguridad, la certidumbre, el bienestar y el reconocimiento para la expresión libre del trabajo en función de la realización humana, sino que generan y reproducen condiciones particulares que han sometido al trabajo y al trabajador a los intereses particulares de algunos grupos sociales, mediante ciertas lógicas instrumentales hegemónicas, frustrando comúnmente muchas aspiraciones legítimas de desarrollo y realización del trabajador.

Por lo tanto, bajo las condiciones y formas contemporáneas que se imponen en el universo del trabajo, termina siendo inevitable la sujeción del trabajador

3. Christophe Dejours, *El factor humano* (Buenos Aires: Lumen Humanitas, 1998), 78.

a estas –así lo atestigua la manera de nombrarlo como empleado– y también la reproducción de las prácticas violentas, que algunos autores denominan inhumanas:

¿Se puede aspirar a organizaciones, empresarios, gerentes y administradores cada vez más humanos, camino de una Solución final, de una salida entendida como la eliminación definitiva de lo inhumano en el reino del trabajo? Pero, si lo anterior resulta imposible o al menos bastante ingenuo, habida cuenta de la bancarrota del hechizo del progreso, entonces ¿qué hacer? ¿Aceptar que no existe salida alguna y por tanto no hacer nada, o por el contrario proponerse un programa permanente contra lo inhumano en la cultura? Pues bien, en este segundo caso, que parece lo más sensato, la tarea hay que proponérsela como una tarea permanente, a sabiendas de que dicho programa tendría que ser recomendado cada que nace un niño.<sup>4</sup>

Por eso, se hace necesario insistir, desde la academia, en recuperar el sentido ontológico de los conceptos de *trabajo* y *trabajador* y darles un lugar central, y comprender a la organización como aquel escenario social en el que se materializa una forma particular de división del trabajo social. Así, procurando asegurar el lugar privilegiado del ser humano en el ejercicio de su trabajo, sin escindirlo del mencionado acto de su labor cotidiana, será posible afrontar el dilema ético del reconocimiento en el proceso de evaluación del desempeño del trabajador.

## 5.2. La organización del trabajo

Como se sabe, el conocimiento acumulado en las teorías administrativas y de la organización ha sido constituido fundamentalmente con la herencia epistemológica de la ingeniería practicada por Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, y aplicada en la industria manufacturera por empresarios como Henry Ford en sus cadenas de montaje de la industria del automóvil. Si a este pensamiento, basado en el cálculo y la racionalidad economicista, le sumamos la adopción abusiva por parte de numerosos teóricos de la administración de algunas ideas sociológicas sobre la dominación legal burocrática de Max Weber,

4. Fernando Cruz Kronfly, *La condición humana. Tierra de nadie* (Bogotá: Sílabas Editores, 2018), 20.

se comprende mejor que se actualice día a día la preferencia por teóricos e industriales que buscan resultados a partir de la fragmentación extrema de las tareas y su consecuente mecanización del trabajo (heredada del taylorismo), la departamentalización funcional que se convirtió cada vez más en la hiperespecialización de la configuración estructural de las organizaciones (herencia fayoliana) y los impersonales laberintos burocráticos de puestos, juntas y comités de decisión (influencia weberiana). Además, muchos de los aportes de ciencias sociales como la antropología, la sociología, la psicología, etc., fueron también tomados como sustento para las bases teóricas con las cuales se han construido los estudios sobre la administración de las organizaciones: la noción de *ser humano*, la del trabajo en grupos, la de aspectos inherentes a su comportamiento como la motivación o el liderazgo, por solo mencionar algunos, han sido la inspiración para crear y fortalecer derivaciones de estas disciplinas. Así, resulta útil tener en cuenta que son numerosas las perspectivas que han contribuido a las explicaciones sobre el trabajo organizado y esto ha generado una considerable acumulación teórica conocida como los estudios organizacionales. Rápidamente, y sin ningún afán exhaustivo, se mencionarán algunas de estas perspectivas explicativas, al tiempo que se invita a quien se interese en profundizar a consultar la copiosa bibliografía al respecto.

Una de ellas es la planteada por Eric Trist y sus colaboradores en el Instituto Tavistock, con aportes desde una perspectiva particular del desarrollo organizacional, pues parten de explicar la organización como un “sistema sociotécnico” desde el cual se busca una eficiencia potencial. En concreto, la consideran tanto un campo constituido por instalaciones físicas –máquinas, equipos, tecnología (el vector técnico del sistema)–, como por lo relacionado con las personas –las sinapsis sociales, las habilidades y necesidades (el vector social)–.

Igualmente, desde los años 80, ha hecho carrera entre los especialistas del *management* y de la AERH aquella noción de la organización comprendida como una colectividad determinada por su cultura, la cual definen teniendo en cuenta la dimensión simbólica que fascinó a los antropólogos para explicar la vida humana en colectivos, es decir, como espacios donde se construyen de manera cotidiana símbolos, señales, conjuntos de ideas y abstracciones con

significados particulares, en ocasiones, simplemente rutinarios (hábitos), otros muy valorados por los integrantes del grupo (valores), otras veces algunos de ellos sacralizados (mitos) e incluso otros eventualmente despreciados (tabús). Desde este enfoque, la inculcación de ciertas pautas que la dirección considera que deberán regir en la organización ha sido promovida, haciendo pensar que tales pautas, en su conjunto, pueden asociarse a una cultura –la denominada cultura corporativa u organizacional– y que esta puede desagregarse en elementos constitutivos, como hábitos, valores, mitos, mientras que las conductas indeseadas podrán devenir tabús.

Lo que puede observarse en las diferentes teorías de la administración tradicional es que, entre sus problemas de estudio, ha sido central el control económico en la organización, y que esto se ve comúnmente determinado por enfoques reduccionistas y pragmáticos, que aparecen limitados por variables de interés predeterminadas para proponer propuestas prescriptivas regidas por la racionalidad instrumental. Cabe advertir que es precisamente el espacio de la realidad social, denominado la organización, donde se lleva a cabo el trabajo organizado y que hoy en día se propone dirigir este a partir de lo que se denomina la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH). Las prácticas de evaluación del desempeño de las personas en las organizaciones contemporáneas se circunscriben a los dictámenes de la AERH que se producen en las universidades y centros académicos.

Esto último sirve para recordar la localización del problema de interés del presente estudio. Puntualmente, es la evaluación como proceso administrativo lo que aquí interesa. Además, por asuntos de método es necesario entonces tomar dicho proceso empíricamente, para “operacionalizarlo” y emprender su análisis. Sin embargo, este enfoque de la administración tradicional y su comprensión de la organización permiten localizar los asuntos sobre el reconocimiento desde un ángulo muy reducido, lo que exige una definición de organización diferente, que comprenda lo humano desde un punto de vista pluridimensional y abierto a la trascendencia, es decir, poseer una mirada con otros sentidos, concebir una definición desde lo ético. En otras palabras, al ser la organización contemporánea una unidad compleja, con múltiples

dimensiones, factores e intereses, los aportes de estas teorías tradicionales no han podido establecer un consenso general acerca del concepto de *organización*. En otras palabras, no hay una única definición de organización, no son las variables cuantitativas las que la definen, a pesar del afán de precisión que les es inherente; tampoco las categorías cualitativas han permitido una mínima unificación. La organización no es un fenómeno exclusivamente técnico, psicológico o social, tampoco puede ser concebida como un fin en sí misma y objeto de estudio supremo del *management*.

No hay una respuesta ni una definición terminada, es cada factor, y todos a la vez, los que la determinan y definen como entidad compleja –en el sentido de la complejidad de Edgar Morin–, es decir, como un fenómeno con múltiples componentes diferentes, inseparables, que constituyen un todo, con entramados interdependientes, interactivos entre las partes y el todo... ¡y viceversa!

En este sentido, un autor como Rodrigo Muñoz,<sup>5</sup> con remarcable originalidad, señala que la organización se constituye como una entidad en permanente actualización y en un contexto en mutación constante, ambas características por efecto de la acción administradora del hombre, que a su vez está condicionada, modulada y determinada en buena medida por ese contexto interno, además del contexto externo, buscando unos resultados progresivos. Muñoz llama la atención sobre la dialéctica administración-organización. En otras palabras, señala como elementos estructurantes de la organización la concepción de hombre frente a su trabajo y la concepción de la relación dirigente-dirigido en el desempeño de ese trabajo.

Cabe insistir en que, si el reconocimiento es lo que interesa en este estudio, es necesario mudar de parecer y apoyarse en estas miradas alternativas, multidisciplinarias, y en aquellas como las del campo de los *critical management studies* (CMS), por ejemplo. Estas perspectivas facilitan posturas más comprensivas, críticas y analíticas; posibilitan, como en la bella expresión de Eumelia Galeano, “un giro en la mirada” sobre los medios y los fines. Estas perspectivas

5. Rodrigo Muñoz, *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica* (Medellín: Editorial Eafit, 2011).

críticas mencionadas incluyen un acercamiento no solo a las categorías tradicionales, sino a diferentes fenómenos que ocurren en las organizaciones, como la ambigüedad, la incertidumbre, las relaciones de poder, los aspectos inconscientes y simbólicos, lo inherente a la subjetividad, los asuntos de la comunicación, las diferentes dinámicas presentes en las interacciones entre las personas y un largo etcétera.

Una aproximación al concepto desde los CMS plantea que toda organización es una manifestación concreta de un sistema histórico y de relaciones sociales de agentes regulados por un marco político instaurado sobre poderes diferenciales; esto, además de ser formas y estructuras de autoridad autónomas, lugares de acción colectiva específica, histórica y conflictiva, incrustadas en un sistema ideológico y económico.<sup>6</sup>

La propuesta de comprender la organización como lugar donde se da el trabajo como acción humana puede también respaldarse en la perspectiva de un sociólogo como Alain Touraine, quien, en su *Sociología de la acción*, considera que el trabajo es “la relación del hombre con sus obras”, una acción fronteriza que une (y separa) la naturaleza y el sentido. Porque el trabajo es acción y, además, sistema de acción histórica, donde su “principio de unidad y significación” es un sujeto histórico. El trabajo entonces es concebido como “una actividad humana cuyo sentido no se refiere a nada más que a él mismo: su simple existencia define un sistema particular de orientaciones normativas de la acción”.<sup>7</sup>

Hasta aquí se puede contrastar la distancia evidente entre la concepción de un tipo particular de organización, como lo es la empresa de negocios, desde una perspectiva netamente administrativa (instrumental) y desde una perspectiva ética. La primera no facilita comprender la complejidad de muchas de las dinámicas sociales, ni lo propiamente humano como factor constituyente de esta.

6. Carlos Jesús Fernández, *Vigilar y organizar* (Salamanca: Siglo XXI, 2007).

7. Alain Touraine, *Sociologie de l'action* (Paris: Les Éditions du Seuil, 1965), 119-20.

### 5.3. La sujeción del trabajador y lo “humanista” de la evaluación

Un célebre autor del universo del *management*, cuya obra ha sido concebida exclusivamente desde el paradigma de la racionalidad instrumental como lo es William Edwards Deming, se refiere con marcada desilusión a la evaluación tradicional en las siguientes palabras: “La evaluación anual nutre el desempeño a corto plazo, aniquila el planeamiento de largo alcance, hace que se acumule el miedo, destruye el trabajo en grupo, alimenta la rivalidad y la política, las personas amargadas, abrumadas, maltratadas, maltrechas, desoladas, desanimadas, abatidas, sintiéndose inferiores, y algunas aún deprimidas, inhabilitadas para trabajar durante semanas luego de recibir la valoración, incapaces de comprender por qué son inferiores. Es injusta, por cuanto adscribe a las personas de un grupo de referencia que pueden ser causadas enteramente por el sistema dentro del cual trabajan”.<sup>8</sup>

Para el conocido gurú de la calidad total no cabe duda: la evaluación del desempeño exige toda nuestra atención en procura de humanizarla. Así, para comenzar a discutir sobre un asunto que nos resulta problemático, pues consideramos que estas evaluaciones logran la “sujeción del trabajador”, decidimos comenzar por la relación del sujeto con su entorno. El concepto de *sujeto*, para Michel Foucault, por ejemplo, se explica como aquel sometido por el control y la dependencia. Foucault advierte incluso que sobre su propia identidad se ejerce una sujeción que le subyuga y le somete. Nótese entonces que, en la evaluación del desempeño concebida bajo la lógica de la racionalidad instrumental, al aparecer la persona evaluada como un medio para lograr los fines trazados por otros queda sujeta a los intereses de estos últimos. Sin embargo, tal sujeción no siempre se da por la vía de la dominación hostil o de las prácticas taxativamente violentas. Agazapadas tras las retóricas del *management* y de la AERH, se encuentran ciertas dinámicas de poder que no son fáciles de discernir: “En sí mismo, el ejercicio del poder no es una violencia a veces oculta; tampoco es un consenso que, implícitamente, se prorroga. Es un conjunto de acciones sobre

8. Citado en Coens y Jenkins, *¿Evaluaciones de desempeño?*, 487.

acciones posibles; opera sobre el campo de posibilidad o se inscribe en el comportamiento de los sujetos actuantes: incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto; con todo, siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar”<sup>9</sup>

En tal sentido, las prácticas de evaluación del desempeño, en muchos casos, se enmarcan en criterios de forma (procesos y formatos) que obedecen a este tipo de ejercicio de poder que enuncia Foucault, y reproducen las lógicas de dominación y control.<sup>10</sup> Esto pone en evidencia que las variables a considerar se reducen a una consecuencia de la racionalidad instrumental, despreciando o, como mínimo, perdiendo la oportunidad de valorar otros aspectos relacionados con el reconocimiento de la subjetividad, de las cualidades humanas y muchas de las potencialidades de los trabajadores. En pocas palabras, desatendiendo la riqueza ética presente en la racionalidad sustancial.

Un aspecto para destacar en los discursos de la evaluación del desempeño es la condición de subordinación (jefe-subalterno) en que se desarrolla, asunto que restringe el acto valorativo, por lo tanto, predomina una relación asimétrica entre dominado y dominante, que de cierta manera imposibilita las vinculaciones intersubjetivas equilibradas. Por el contrario, atiende a reglas o acuerdos institucionales que, cobijados por lógicas que limitan el actuar individual y que determinan la interacción colectiva, condicionan las libertades y las posibilidades de reconocimiento de los trabajadores. En otras palabras, se presentan como formas y condiciones de reconocimiento soterrado (o de menosprecio) a los trabajadores, afectando la realización de la persona, su iniciativa y su autonomía.

Este tipo de valoración se asocia a lo que Honneth llama reconocimiento ideológico, escatimado o reificante, en tanto restringe la emancipación. En consecuencia, este tipo de reconocimiento, muy común en las prácticas actuales de

9. Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 50, no. 3 (1988): 15.

10. Además de Foucault, véase también: Giorgio Agamben, “¿Qué es un dispositivo?”, *Sociológica*, Vol. 26, no. 73 (2011): 249-64.

evaluación del desempeño, causa la alienación del trabajador con el fin de que cumpla sin mucha resistencia las funciones encomendadas y obedezca lo prescrito. Resulta entonces fácil acordar con Cruz Kronfly cuando advierte que “se dice, con no poco cinismo, que dicho reconocimiento resulta incluso útil desde el punto de vista administrativo, en cuanto hace sentir bien al subordinado y refuerza su sentido de pertenencia, su compromiso y motivación para el trabajo con más rendimiento y lo hace más productivo”.<sup>11</sup>

Una muestra de ello es que los diferentes manuales de AERH, a través de los años, presentan enfoques para desplegar ciertas estrategias que incluyen dispositivos metodológicos de evaluación del desempeño que están diseñados para el control y la predeterminación de los comportamientos observables de los trabajadores, para “administrarlos” en términos de cumplimiento de estándares. Adicionalmente, son claros los propósitos de articulación vertical de dichos dispositivos, en el sentido de valorar el aporte de los trabajadores a la empresa, es decir, entre las funciones y procesos de recursos humanos y la estrategia de la corporación, en términos de generación de valor económico para la empresa. Esto pone al trabajador en el lugar de un “recurso”, supeditando su accionar a tal fin y muchas veces, al buscar su alineación, se logra su alienación. Esto se hace evidente en las expresiones como las que se encuentran en los mencionados manuales especializados: “hay evidencias de que las autoevaluaciones pueden hacer creer a los empleados que tendrán más influencia sobre el resultado de la evaluación”.<sup>12</sup> En suma –y según lo que se pudo constatar–, el proceso es obligatorio o inducido por un incentivo extrínseco, en oposición a un proceso voluntario o electivo. Se le hace creer a la persona que estará sujeta a su propia evaluación, cuando en realidad subyace allí una lógica de utilización u objetivación.

Esto evidencia un reconocimiento que, como vimos en el capítulo anterior, tiene un carácter meramente retórico, al pretender alabar oficialmente al trabajador respecto a determinadas cualidades o capacidades; sin embargo, la

11. Cruz Kronfly, Aktouf y Carvajal, *El lado inhumano de las organizaciones*, 24.

12. George Bohlander y Scott Snell, *Administración de recursos humanos* (Ciudad de México: Cengage Learning, 2008), 357.

función subrepticia de dicho reconocimiento es integrarlo en el orden social dominante mediante la sugestión de una imagen positiva de sí mismos. Aspectos como este son clasificados por Honneth como un instrumento de la política simbólica. El trabajador, en tal lógica, no solo es *utilizado* para el cumplimiento de los fines empresariales, sino que, en tanto empleado, es sujetado por las lógicas de dominación y subordinación, por las reglas institucionales y de comportamiento, por las consecuencias de las evaluaciones y por las constantes valoraciones de su autoestima. En síntesis, es sujetado por el *ethos* particular de la racionalidad instrumental que acompaña la evaluación, que busca elevar su compromiso y, consecuentemente, su desempeño, para garantizar mayor eficiencia en el trabajo productivo.

Para terminar el capítulo, diremos que algunos actos humanos incluyen tanta barbarie que se nombran con el apelativo de inhumanos, porque la resistencia psíquica para protegernos no puede admitirlos como civilizados. En tal sentido, muchas prácticas del *management* y de la AERH, que se producen en las organizaciones empresariales –verbigracia las técnicas de ED que aquí venimos estudiando–, aparecen en las antípodas de lo que sería una gestión humanista, pues en ocasiones van en contravía de los derechos, la dignidad y hasta la vida de los trabajadores. Por eso, un autor como Fernando Cruz Kronfly las nombra como prácticas “inhumanas”. Estas convierten al trabajo en una actividad alienante al impedir que la labor sea la oportunidad de lograr la proyección del potencial humano en sus diferentes perspectivas: subjetivas, sociales, culturales, y eso sin descartar las productivas.

De tal manera, aparecen en el ámbito de las empresas contemporáneas y en la experiencia real y efectiva del trabajo prácticas violentas que niegan al trabajador, total o parcialmente, la plena condición de humanidad y lo sujetan, al punto de poner en riesgo su naturaleza, condición humana y subjetividad. Algunos sociólogos han podido comprobar esta relación directa entre las prácticas del *management* contemporáneo como ejercicio de dominación que atenta contra la salud mental del trabajador. Eugène Enriquez, por ejemplo, no duda en calificarlas como prácticas de “unos dominantes con visión violenta y autoritaria de la civilización industrial que tienden a defender sus

privilegios”<sup>13</sup>. En este mismo sentido, puede señalarse que en las condiciones actuales del trabajo organizado cotidiano es común encontrar, con mucha frecuencia, episodios de sufrimiento invalidante, circunstancias estas que imposibilitan la dinámica del reconocimiento; así, el sufrimiento se exagera y puede conducir a la persona a la enfermedad. En este sentido, las prácticas de AERH, paradójicamente, terminan por excluir a los trabajadores de su trabajo y promueven, según lo denuncia Danièle Linhart, un humanismo que enferma a los trabajadores.

En efecto, los trabajadores ocupan el lugar de *medio* para el cumplimiento de los *finés*, es decir, se valora solo aquello que se estima necesario para incrementar el desempeño, lo que implica a la vez el desconocimiento de la condición de humanidad del trabajador. En consecuencia, impedir en el otro su plena condición humana significa la subvaloración; esto, en palabras de Honneth, es el opuesto del reconocimiento, es decir, el menosprecio, pues se cosifica y se pierde de vista el reconocimiento previo de la persona. En otras palabras, esto se constituye en un reconocimiento a través del cual es restringida a los individuos una forma fundada de reconocimiento social y con ello se impide una condición decisiva de la formación de su autonomía, configurándose así en prácticas de menosprecio. En tal sentido, ciertas formas de ejercicio de poder en el marco de la AERH, y concretamente las de la evaluación del desempeño, podrían concebirse como fenómenos de reconocimiento escatimado, de menosprecio y de humillación, es decir, de un reconocimiento calculado con base en los intereses de algunos y que, por la forma de presentarse, resulta difícil detectar que están al servicio de una práctica de dominación.

13. Eugène Enriquez, “Violence du pouvoir: La violence subtile dans l’entreprise”, *Sud/Nord*, no. 20 (2005): 69.

## 6. Reconocimiento y menosprecio

Cuando en el capítulo anterior, inspirados en la *Comedia* de Dante, invitábamos al lector a asociar el trabajo no solo con el infierno o el purgatorio, sino también con el paraíso, quizás lo hacíamos influenciados por comentarios como el de Augusto,<sup>1</sup> uno de los participantes en nuestro estudio. Augusto, en una de las entrevistas, afirmaba con entusiasmo sentirse reconocido: “No tanto mi superior inmediato, sino el que está arriba de él, siempre me ha hecho sentir que valora mi trabajo, que lo hago bien y siempre he sentido su respaldo”. Augusto realmente nos persuadía, a partir de la convicción con la cual expresaba su testimonio, que sentía al jefe del jefe, a pesar de su alto nivel jerárquico, como a un compañero de batalla: “Él es una de esas personas que trabaja a la par con uno, tiene la capacidad de sentarse y meterse al barro y eso es muy valioso para uno”. Esto le animaba a calificarlo con adjetivos muy favorables: “Eso hace que uno tenga un reconocimiento natural hacia esa persona no por el hecho de que es un jefe y punto, sino porque él es un líder natural”. Pero, al mismo tiempo, los comentarios de otros participantes nos recordaban las llamas de aquel otro reino dantesco en el que ardían las almas mientras purgaban sus penas. “¿Qué yo sienta que hay reconocimiento sincero de parte del jefe?”, se preguntó Raymond, parafraseándonos durante una entrevista, “pues no”, se respondió de inmediato, “no lo siento”. Y, después de cavilar un par de segundos, exclamó

1. Por efectos de protección de datos los entrevistados se reconocerán por nombres comunes. Tampoco se tiene autorización para divulgar datos sobre lugar o fecha.

desencantado: “Que él de palabra se lo diga a uno es otra cosa...” y al pronunciar dubitativo la última frase meneaba la cabeza en señal de desaprobación.

Por eso, decidimos examinar, en los relatos de los entrevistados, los argumentos sobre lo que percibían en sus propias vivencias al ser evaluados. Es decir, analizar tanto las experiencias favorables percibidas, como las respuestas en las que afirmaban que no habían recibido ningún reconocimiento. Estas últimas inicialmente las habíamos nombrado como experiencias no percibidas, aunque rápidamente nos percatamos de que se trataba más de percepciones reales, pero que les resultaban desfavorables o que las describían como ausencia de reconocimiento y, en algunas ocasiones, como experiencias de menosprecio.

Se verá, en la primera parte de este capítulo, que en las experiencias de reconocimiento percibidas se destacan algunos testimonios sobre estas formas de reconocimiento. Las agrupamos en relación con las categorías del reconocimiento formal-cognitivo del derecho, el reconocimiento como solidaridad y el reconocimiento ideológico. La primera la desarrollamos en dos títulos: “El reconocimiento natural del universo singular” y “Confianza y justicia: ejes del reconocimiento”. En cuanto al reconocimiento como solidaridad, lo presentamos bajo los títulos: “Reconocimiento en plural” y “La reciprocidad: cúspide del reconocimiento”. Finalmente, bajo el título “Reconocimiento ideológico” se presentan las experiencias que denotan ciertas acciones alienadoras de las conductas de los trabajadores y que son naturalizadas por ellos.

Las experiencias de menosprecio o ausencia de reconocimiento se describen en la segunda parte del capítulo bajo los títulos “Deseo de reconocimiento en derecho y solidaridad”, “Las tensiones entre evaluación, calificación y valoración”, “Somos paisaje el uno para el otro: indiferencia del reconocimiento social” y “Omisión de reconocimiento, consecuencias humanas en el trabajo”.

## 6.1. El reconocimiento percibido

Insistimos aquí sobre la noción de *reconocimiento* como aquel momento de valoración favorable al individuo que resulta posible a partir de las relaciones interpersonales. Este se materializa en actos y palabras que permiten afirmar, de manera genuina, el universo singular de la persona en su totalidad, y ratificar

ampliamente la dignidad y la condición humana en las potencialidades y los derechos. En tales actos y palabras de interacción se realiza la afirmación de la existencia del individuo y, como consecuencia, se favorece el vínculo, la reciprocidad y, por ende, la convivencia y la solidaridad, ya que se da cabida a la existencia de cada uno como perteneciente a un colectivo con plenas capacidades morales. Sin embargo, el reconocimiento también puede presentarse como conjunto de acciones dialógicas que, fundamentalmente, buscan efectos institucionales, o cuando se presenta como un reconocimiento más vinculado a la valoración social y solidaria entre pares.

## **6.2. El reconocimiento natural del universo singular**

Hay testimonios en los cuales fue posible notar que el trabajador se siente acogido, apoyado y acompañado. Otros en los que los trabajadores resaltan la confianza y la justicia como ejes del reconocimiento. Finalmente, unos que hacen referencia al reconocimiento recíproco, es decir, recibido y concedido. En sus relatos se presenta el reconocimiento explícitamente, el cual se expresa porque el trabajador se siente valorado por su jefe, gracias al seguimiento constante que recibe durante todo el año y porque considera que es tenido en cuenta, sabe que puede decir lo que piensa con tranquilidad, sin censura, y sin que necesariamente prime la jerarquía o la imposición de las relaciones de poder. Además, porque en el espacio de trabajo existe la posibilidad de llegar a consensos, de establecer relaciones basadas en el respeto y reciprocidad, y porque se facilita la expresión de los sentimientos y las emociones. Nótese por ejemplo cómo Martha, una jefa consciente de la importancia del reconocimiento, percibe el sentirse valorada e igualmente valora el trabajo de sus subalternos: “La evaluación con diálogo brinda transparencia, y eso le da tranquilidad a uno como jefe y también al trabajador. Esa transparencia de la evaluación es lo que lo hace sentir a uno bien, porque a uno le dijeron ‘por qué sí y por qué no’. Entonces uno entiende las cosas y esa conversación supera la lógica del formato [...] para mí, como jefe, la nota, o el número, es el resultado de todo lo que conversamos”.

El reconocimiento, en tal sentido, además de impactar directamente la motivación de quien lo recibe, tiene un efecto complementario al generar

la percepción de transparencia y reciprocidad en quien lo otorga. Sumado a ello, se resalta que una evaluación mediada por el diálogo “supera la lógica del formato”, reduce las distancias jerárquicas entre el evaluador y el evaluado y, según pudo constatar, genera armonía en términos de condiciones y ambiente de trabajo.

De igual manera, los entrevistados sienten que la experiencia de reconocimiento se da cuando el jefe, según las propias palabras de Federico, “tiene todas las cosas en cuenta y brinda ayuda”, lo cual es muestra de apoyo y acompañamiento. Esta se expresa igualmente cuando el jefe “está de tú a tú, como un compañero que está pendiente de uno, sin perder el respeto y te va formando”. Se infiere que la actitud y la disposición del jefe frente al ejercicio de valoración permiten que los subalternos validen y legitimen sus actos, es decir, cuando el jefe otorga reconocimiento, sin necesidad de pedir algo a cambio, recibe recíprocamente la legitimidad de sus trabajadores a cargo, por la vía del reconocimiento. Además, permite directamente atender la demanda de reconocimiento del trabajo de ambas partes y, como consecuencia, se incrementa el bienestar individual y colectivo en el trabajo, el compromiso y, por ende, el rendimiento. Esto pudimos observarlo en muchas ocasiones. Así lo expresó Paulo: “Mi jefe es una persona que me ha brindado mucho apoyo, y me ha demostrado desde sus sentimientos y emociones la alegría de cómo estamos haciendo las cosas. Cuando mi jefe me manifiesta eso, es muy bueno y finalmente eso se manifiesta en el equipo”.

Se observa, en tal sentido, que el reconocimiento emerge desde la posibilidad de relaciones intersubjetivas recíprocas, basadas en los valores y el lugar del otro. Más allá de roles y relaciones de poder, es la forma natural de presentarse el reconocimiento previo. Esto, tal como es planteado por Honneth, al fundamentar la tesis de que en la relación del hombre consigo mismo y con el mundo precede a todas las otras actitudes una postura de apoyo, de reconocimiento.

### **6.3. Confianza y justicia: ejes del reconocimiento**

Sistemáticamente, emergen de los testimonios dos valores, la confianza y la justicia, que reafirman el reconocimiento. Recuérdese que la confianza afirma lo

que una persona espera de otra y genera la expectativa de que suceda de tal modo. Para el caso, los trabajadores siempre esperan algo del jefe, mínimo una actitud congruente en todo momento y en coherencia con el trabajo entregado, además de veracidad en sus palabras y acciones. En este sentido, esta coincidencia es posible por la asociación entre los actos y la forma de relacionarse del jefe con el subalterno, cuando, de ningún modo, deja de tratarlo como su semejante, es decir, se presenta ante este de manera positiva, aceptando de forma genuina su personalidad. La justicia por su parte concentra la atención en las acciones y juicios que respetan la verdad y distribuyen a cada uno lo que le corresponde. Esto es, el reconocimiento a cada persona en su singularidad, generando credibilidad, además de un puente simbólico de relación armónica entre lo esperado y lo recibido, potenciando la implicación, el vínculo y una predisposición anímica auténtica.

En los testimonios examinados se resalta el sentirse reconocido gracias a la confianza depositada por el jefe, el apoyo, la equidad y el ser vistos, exaltados y tenidos en cuenta todos por igual. Al respecto, Hugo señala lo siguiente: “Mi jefe, él me lo ha manifestado de varias maneras. Una fue cuando me pidió que lo reemplazara en su cargo, lo que es una demostración de confianza, de reconocimiento. [...] Otra es el modo en que el seguimiento va siendo menos cercano, es decir, con una mayor confianza”.

En las expresiones anteriores se observan sentimientos de reconocimiento en palabras como “apoyo”, “equidad”, “confianza”, términos propios de una valoración favorable a la persona, que denotan trato digno y a la vez reflejan sentimientos de placer por haber sido vista, por sentir el deber cumplido, por sobresalir desde sus capacidades, saberse útil, reconocida y valorada para los demás en el trabajo. Difícil no asociar esto a las ideas de Honneth, cuando se refiere a que la adopción de una postura de reconocimiento intersubjetivo “implica mostrar siempre frente al otro una reacción bien intencionada de respeto que cada persona como ser humano merece, en tanto, de este modo, se confirma la personalidad humana de quien está enfrente”.<sup>2</sup>

2. Honneth, *Reificación*, 80.

## 6.4. La reciprocidad: cúspide del reconocimiento

La lucha por el reconocimiento es un combate por la posibilidad de que en las relaciones intersubjetivas se dé un lugar de aceptación al universo singular que representa la persona. Pero esta lucha cesa cuando existe un equilibrio entre relaciones y personas, y cuando no se anteponen en las relaciones ciertos obstáculos en el ejercicio de poder. En doble sentido encuentra lugar el reconocimiento de las condiciones objetivas existenciales y las condiciones objetivas de necesidades. Así, el mutuo reconocimiento (del jefe al subalterno y viceversa) es el corolario en la relación afortunada. En tal lógica, la retribución esperada es, sobre todo, una retribución simbólica y, como diría Dejours, su forma principal de expresión como cúspide es el reconocimiento: “Para poder evaluar, es preciso que el evaluador comprenda como proceden los trabajadores para conseguir trabajar juntos y para que lo comprenda se necesita que los trabajadores tengan el deseo de explicar el trabajo al experto. El evaluador no puede hacer en forma conveniente su evaluación si no renuncia a su estatus de experto y si no admite que son los trabajadores los que conocen el trabajo”.<sup>3</sup>

Cabe recordar que Honneth plantea el adjetivo “positivo” en conexión con el concepto de *implicación*, es decir, no debe ser entendido como una referencia a sentimientos positivos, amistosos, con este solo se indica el hecho existencial cuyo efecto penetra en lo afectivo: tenemos que aprobar el valor del otro en una actitud de reconocimiento.

En consecuencia, lo que se observa es la posibilidad material de un reconocimiento recíproco, en el sentido de que el jefe solo puede ser reconocido por otro como racional en la medida en que limite su libertad, de tal manera que él pueda hacer efectiva la propia del subalterno. Con esta decisión de limitarse le da a entender que él vale para el jefe como un ser libre y de derecho. De este modo, el trabajador quedaría obligado, a su vez, a reconocer en el jefe a un ser racional, en tanto ya este se lo dio a entender con su autolimitación. Con el

3. Christophe Dejours, “Sufrimiento y Trabajo: ¿cómo pensar la acción?”, *Ética y psicopatología del trabajo* (blog), 2012, 2, <http://fernandobritosv.blogspot.com>

mutuo reconocimiento que se expresan ambos se ven confirmados en su respectiva autocomprensión de seres libres y racionales.<sup>4</sup>

## 6.5. Reconocimiento en plural (reconocimiento como solidaridad)

El reconocimiento como solidaridad fue descrito como aquella valoración vinculada a lo social que se hace a los pares de manera colectiva. Es decir, como aquel reconocimiento en plural que permite a los individuos referirse positivamente a sus cualidades, y a las facultades de sus semejantes o colegas. Es un reconocimiento marcado por las interacciones sociales paritarias, cuyas características median en la forma de trabajar y en el ambiente de las relaciones a manera de reconocimiento.

Como se ha dicho anteriormente, el modelo de evaluación privilegiado en las empresas es planteado en la lógica según la cual el líder evalúa al subalterno; sin embargo, en los testimonios de los evaluados emergen ideas sobre ciertas valoraciones realizadas por colegas o compañeros que son exaltadas por los trabajadores. La construcción de vínculo y pertenencia a un colectivo se constituye además en una dimensión relevante para informar acerca del reconocimiento como solidaridad en el campo del trabajo organizado.

Los testimonios de los entrevistados muestran que este tipo de reconocimiento social es posible en el campo de la organización. Es un reconocimiento genuino, ya que se presenta en un conglomerado en el que está implícita la necesidad de convivir. Por lo tanto, emerge de la solidaridad espontánea de colegas y jefes en el trabajo, que consideran que es posible respetar y cultivar la cooperación, afirmando la idea de una eticidad e incluyendo la singularidad total del otro en una suerte de exorcismo de la soledad. Al respecto, Luz Marina argumenta con entusiasmo: “Es bueno cuando alguien –que sea o no jefe– te busca y te pide ayuda, reconociendo que tú sabes hacer muy bien las cosas y que, si le puedes ayudar, entonces uno se siente bien, porque la gente sabe que

4. Rendón, *La lucha por el reconocimiento en Hegel*.

tú tienes el conocimiento y lo sabes hacer. Así no sean jefes, o sean otros compañeros, es agradable que la gente reconozca lo que tú sabes hacer”.

Nótese igualmente, en el testimonio de Paulo, que en el reconocimiento como solidaridad aparece además el sentirse “valorado y reconocido por el jefe, las demás personas y también por la compañía en su totalidad”. Aquí la implicación es completa, es la inclusión en el colectivo organizacional, es asegurarse un lugar para su universo singular. También, emerge el reconocimiento como solidaridad en acciones grupales de acompañamiento, respeto del trabajo, respeto del conocimiento y la confianza brindada por parte de los compañeros. Este tipo de reconocimiento es posible porque las personas tienen la certeza de tener frente a sí a otro individuo con cualidades intelectuales, y debido a que están afectadas por los estados de sensibilidad de este de una manera tal que se ven motivadas a reaccionar recíprocamente.

Si creemos en los testimonios de los trabajadores –y, al menos nosotros, no hallamos motivos para pensar que están mintiendo–, concluimos que se sienten reconocidos por compañeros, jefes e, incluso, aducen sentir reconocimiento por parte de la empresa. Los trabajadores argumentan que el solo hecho de pertenecer a un equipo de trabajo ya es una manera de ser reconocido en el trabajo. El modo en que un jefe los llame es suficiente para hablar de lo que están haciendo, y eso significa reciprocidad y reconocimiento del jefe y de los compañeros. Simboliza reconocimiento también ganarse el acompañamiento, la confianza y el respeto de los demás. Sin confianza no hay relación. Uno de los aspectos más aterradores del infierno, señala Dante en el verso 110 de su canto octavo, es “quedarse en soledad sombría, entre el sí y el no de la confianza”. Por esto, nos resulta fácil acordar, con Dejours,<sup>5</sup> que el reconocimiento, al conferir la pertenencia a la sociedad y a un colectivo, a un equipo o a un oficio, permite a quien se beneficia de este salir de la soledad social, lo que de por sí es enorme.

5. Dejours, “Sufrimiento y Trabajo”.

## 6.6. Reconocimiento ideológico

El reconocimiento ideológico institucional es entendido como aquel que pretende lograr un comportamiento deseado en el otro. Al resultado de este reconocimiento le subyace, de manera soterrada, el interés de movilizar al otro hacia ciertas acciones, actitudes o comportamientos que se requieren en el marco de una institución. En tal sentido, se constituye en un mecanismo alienador. Este tipo de reconocimiento contiene un sentido retórico, constituyéndose en instrumento de control simbólico al buscar no precisamente el reconocimiento genuino de otro, sino la intención de integrar a personas o grupos en el orden social establecido, mediante la sugestión de su propia imagen favorable. En consecuencia, la persona reconocida ideológicamente tiende a justificar ciertas acciones como incuestionables y naturalizadas, sin detectar que están al servicio de la retórica que la envuelve.

En coherencia con estos principios, algunos testimonios permiten inferir que se recibe reconocimiento por intereses netamente institucionales. Atendiendo a ello, aparecen afirmaciones de sentirse reconocido porque “lo que se hace es importante para la empresa”; porque los “roles y funciones son importantes para los resultados de la organización”; por “el grado de compromiso a poner más de sí”; para “mayores logros” y “mayores compromisos”; porque se constituye en “un grado de motivación para mejorar y avanzar”; porque interesa “el número, porque detrás del número también hay un reconocimiento económico”. Estas afirmaciones, y las que siguen, muestran claramente un reconocimiento regido por la racionalidad instrumental. Si analizamos sus argumentos no podríamos decir que sienten que se les aprecie la subjetividad, las cualidades del universo singular como persona. En tal sentido, el trabajador puede estar ya “alineado al” (y “alienado al”) interés institucional, descentrándose, muchas veces, de sus deseos y necesidades personales, o ajustando esto último a los de la institución. Obsérvense, por ejemplo, las palabras de Federico: “[...] eso te hace sentir que estás siendo parte del proyecto de crecimiento de la empresa. Tú estás poniendo también los bloques y todo el logro es compartido, entonces te crea un grado de compromiso a que vas a poner de ti cada día mucho más y que así haya mayores logros compartidos”. Y las de Hugo en el mismo sentido:

“Las últimas evaluaciones de desempeño han sido satisfactorias. Yo diría que en esta empresa el 100 % de las personas tienen un grado de motivación para mejorar y avanzar, porque a todos nos interesa el número, ya que detrás del número también hay un reconocimiento, otro reconocimiento, ya no por una buena labor, sino por reconocimiento económico o de acceso a muchas cosas. Digamos que siempre va a ser muy importante el diálogo, pero siempre va a ser más importante lo económico por el puntaje”.

Las ideas anteriores exponen el reconocimiento relacionado directamente con el cumplimiento de funciones específicas del trabajo, el cual se antepone como prioridad para la empresa. Es decir, el individuo se siente reconocido al sentir que sus acciones encajan en el engranaje de la organización, hasta el punto de afirmar que la evaluación es el mecanismo expedito para que la gente se sienta bien y se comprometa a hacer mucho mejor su trabajo. Esto está explícitamente formulado en el modelo de desempeño de la empresa estudiada, al declarar que “el reconocimiento no se otorga arbitrariamente. Se asigna con base en los resultados alcanzados y especialmente por exceder los estándares de desempeño y cumplir con los objetivos estratégicos”.

Parece una broma pesada: el hecho de que oficialmente se les alabe a los trabajadores determinadas cualidades los lleva a adquirir “conciencia” de sus responsabilidades y derechos, en la medida en que se someten al sistema de reglas y atribuciones sociales que les otorga la identidad social. El reconocimiento repetido y ritualizado termina induciendo al individuo a encajar adecuadamente en el sistema establecido de expectativas de comportamiento al despertarle orgullo, obsesión por los resultados de la empresa y sacrificio propio, a partir de la respuesta a la reiterada exaltación de sus virtudes serviles, haciéndolo súbdito complaciente y funcional al medio de dominación.

En consecuencia, estos trabajadores se sienten útiles en la medida en que producen beneficios para la empresa. Sus motivaciones y acciones son tocantes a los fines de otro en la línea de los resultados por encima del bien, subordinando las relaciones interpersonales a las reglas técnicas de resultados verificables. El trabajador sufre una especie de descentramiento de sí, abandona momentáneamente su subjetividad, deja de reconocer el valor de su

esfuerzo y la consecuencia de su trabajo. Es decir, el incremento de la productividad y el cumplimiento de resultados empresariales se constituyen en una responsabilidad propia y la postura de reconocimiento se asume como una actitud práctica.

Bajo esta lógica de la racionalidad instrumental, aparecen modelos de evaluación que, al calificar o descalificar al trabajador, pueden terminar por reificarlo. En tal sentido, el reconocimiento previo puede perderse, influido por esquemas de pensamiento o por prácticas institucionalizadas que imponen una negación del reconocimiento previo de condiciones objetivas existenciales y condiciones objetivas de necesidades. Este tipo de reconocimiento, por lo tanto, sirve para la generación y reproducción de actitudes conformes al sistema de dominio, fortaleciendo el sometimiento a este por medio del reconocimiento mutuo, que no obedece a las relaciones intersubjetivas, sino al sistema establecido de expectativas de comportamiento. ¿Cómo no hacer alusión a la aguda sentencia de Étienne de La Boétie cuando, ya en el siglo XVI, avergonzaba a los ciudadanos de su época preguntándoles por la fuente de dominación del amo?: “¿De dónde ha sacado tantos ojos para espiaros si no es de vosotros mismos?”, preguntaba el autor del *Discurso de la servidumbre voluntaria*, “¿cómo se atrevería a imponerse a vosotros si no gracias a vosotros?”. Tal como se acaba de ver, la evaluación del desempeño contemporánea, y sus formas de reconocimiento ideológico, reproducen con eficacia la lógica de dominación a través de estos mecanismos de sometimiento consentido de parte de los evaluados.

## 6.7. La percepción de ausencia de reconocimiento

Ciertos testimonios revelan prácticas que niegan algún tipo de reconocimiento. Además, es posible poner en el mismo nivel las percepciones de ausencia de reconocimiento y aquellas de la pérdida del que se había ya obtenido en el pasado. Estos se presentan como ejercicios de despersonalización, actos que, al ser contrarios al reconocimiento, pueden catalogarse como menosprecio o reificación: “Siempre ha sido menosprecio –señala Federico– y no tanto por parte de mi jefe en la primera evaluación, porque él me destacó muchas cosas, sino porque llega una nueva persona y te quita todo eso, te lo borra”.

Menosprecio, en tal sentido, se concibe como la percepción de ausencia de reconocimiento (o la aplicación de alguna forma de violencia laboral relacionada directamente con el no reconocimiento). Es decir, el menosprecio como el “menos-precio”, el “poco aprecio”, el “no aprecio”, el “desprecio” y, por ende, la “des-personalización”. Este menosprecio se presenta cuando a los demás no se les reconoce como personas, es decir, en el mismo momento en el que se pasa por alto el conocimiento en sí de la existencia propia, cuando se desconocen las características singulares totales, las cualidades. En síntesis, la naturaleza y condición humana (véase RECUADRO 5).

---

La autodescripción de quienes se ven tratados con falsedad por los otros desempeña un papel predominante en categorías morales como ofensa o humillación, que se refieren a formas de menosprecio o negación del reconocimiento. Con conceptos negativos de esta índole se denomina un comportamiento que no solo representa una injusticia porque perjudica a los sujetos en su libertad de acción o les causa daños, más bien se designa el aspecto de un comportamiento por el que las personas son lesionadas en el entendimiento positivo de sí mismas que deben ganar intersubjetivamente.

Entre otros modos de menosprecio, se pueden identificar formas cuyas diferencias deben medirse según el grado en que pueden trastornar la autorreferencia práctica de una persona, de manera que le arrebatan el reconocimiento de sus determinadas pretensiones de identidad.

Hay reacciones negativas del sentimiento de menosprecio, tales como la vergüenza, la cólera, la enfermedad o el desprecio, a partir de las cuales se coordinan los síntomas psíquicos por los que un sujeto consigue conocer que, de manera injusta, se le priva del reconocimiento social.

Los sentimientos de menosprecio constituyen el núcleo de las experiencias morales depositadas en la estructura de las interacciones sociales, ya que los sujetos se encuentran entre sí con expectativas de reconocimiento de las que dependen las condiciones de su integridad psíquica.

---

**RECUADRO 5.** Sobre el menosprecio.

*Fuente:* Honneth<sup>6</sup>

6. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*.

Las consecuencias de tales prácticas se observan en los relatos de los entrevistados cuando se les convoca a asistir a dichos ejercicios y sienten “desgano”, ya que saben que podrían salir “desmoralizados” al observar que el trabajo realizado no es valorado, porque los jefes en ciertos momentos “le restan valor al trabajo”. Aquí hay una expresión clave: “restarle valor” se interpreta como quitarle aprecio, es decir, menospreciar el trabajo de la persona. Al no apreciar el ejercicio del trabajo, se estará materializando el acto del menosprecio, pues no se reconocen las condiciones objetivas existenciales y las condiciones objetivas de necesidades de la persona como universo singular. De este modo, la frase “es lo que más le duele a uno” se puede leer como ofensa moral percibida, como indignación sentida, en tanto en esta reside la negación o la ausencia del reconocimiento. No menos grave en los testimonios es ese “estarse reventando”, pues da cuenta de la “lucha por el reconocimiento”. Aquí “reventarse” es la expresión del sentimiento profundo de un esfuerzo en espera de un reconocimiento no conseguido. En tal sentido, se rompe la esperanza, se afectan la dignidad y la esencia subjetiva, al tiempo que se activa la percepción de la ofensa moral.

Otros testimonios muestran un reclamo fuerte por reconocimiento. Emanuel, por ejemplo, señala que por fuera del trabajo concertado aparecen en la cotidianidad de la empresa contingencias o solicitudes de apoyo extras que piden los jefes para atender problemas, las cuales demandan mucho tiempo y concentración; sin embargo “eso no queda registrado, no aparecen ni las gracias, ni la felicitación, nada de reconocimiento”. Frases como “no hay reconocimiento sincero”, “te quita”, “te lo borra”, “eso no queda en ninguna parte” muestran formas particulares de indolencia que se oponen al reconocimiento. Al respecto, Raymundo es bastante enfático: “A mí me parece que cuando un jefe no es capaz de sentarse a hablar con la persona o decirle ‘ha pasado esto, te faltó esto, no hiciste esto’, y solo le pone un número, ya la persona no se siente reconocida, no siente reconocimiento, la persona se siente poco valorada, inclusive llega a sentir que puede estar entregando mucho y no estar siendo valorada”.

¿Cómo no percatarse del daño que causa la violencia en la comunicación?  
¿De los estragos que genera así la violencia sea sutil? Este tipo de testimonios muestra por ejemplo aquella forma de violencia en la comunicación entre jefe

y subalterno que Alain Chanlat y Renée Bédard definen como respuesta tangencial: “toda reacción del interlocutor que nada tiene que ver con lo que su contertulio acaba de decir o que solo se dirige a un aspecto marginal o menor de su intervención”.<sup>7</sup> Es evidente que esta evasión del diálogo claro entre el jefe y el trabajador le hace sentir a este último que da mucho y no recibe nada; este percibe que no recibe respuesta que valore su trabajo. Asimismo, afloran expresiones de subalternos que reclaman reconocimiento de parte de jefes que ponen su mirada en la tarea, en el cumplimiento de los resultados, dejando a un lado asuntos del mundo sensible del trabajador, según se pudo constatar en los testimonios de Raymundo: “Yo creo que, entre más técnico, más alejado de lo humano, porque creo que el técnico se enfoca en el saber [...] hay veces en ‘si cumplí o no cumplí’ y no tiene en cuenta al ser [...], no conoce la persona un poquito más a fondo, nunca pregunta ¿cómo te sentiste? ¿Cómo fue eso? A nivel personal, ¿qué aprendiste o que te movió?”.

Es evidente que la queja aparece ante la ausencia de reconocimiento. En tal sentido, se clama por jefes que, si bien sean técnicos, perciban al ser humano, a la persona, que noten el sentimiento generado por la experiencia sensible del trabajo. Esta es precisamente la demanda del trabajador ante la invisibilidad de sus actos, frente a la miopía del jefe ante su ser y sus sentimientos en el trabajo.

No menos interesante es el testimonio de Rosa Louise en la lógica de la lucha por el reconocimiento y en la tensión existente entre reconocimiento y el menosprecio. Aquí el sentimiento es el de percibir que el ejercicio de evaluación es un instrumento útil para despedir a alguien de la empresa, es decir, una práctica de descalificación y menosprecio: “Yo creo que menosprecio... Yo nunca sentí que me calificaron. Siempre fue descalificación, porque cuando tú hablas con otros directivos internos de la empresa, y para buscar y decir ‘cómo hago echar a esta persona’, y uno de los métodos es que le pones los resultados de las evaluaciones de desempeño por debajo de 100, pues lo que usted quiere es descalificar a la persona”.

7. Alain Chanlat and Renée Bédard, “La gestion, une affaire de parole”, in *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, dir. Jean-François Chanlat (Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1997), 86.

Estos relatos de los trabajadores hablan, por sí solos, de las demandas de reconocimiento emanadas de los momentos particulares de evaluación del desempeño. También muestran el posible sufrimiento experimentado, causado por la ceguera ontológica reificante (o la aplicación de un reconocimiento inadecuado-escatimado). Se destacan expresiones donde el trabajador pone en tela de juicio su lugar o posición como igual en la empresa o ante el jefe. En sus relatos se observan el deseo y la necesidad de los trabajadores de tener un lugar, de existir, de ser mirados y reconocidos, y expresan claramente el fastidio cuando se sienten víctimas de menosprecio.

En virtud de ello, se infiere una ausencia de respeto recíproco, de reconocimiento previo por derecho propio como pretensión legítima del trabajador de ser considerado como persona con capacidad de cumplir con determinadas obligaciones. En este aspecto, las expresiones denotan sentimientos en los trabajadores por “ser poco valorados” o llevan a juzgar el proceso como algo que “le resta valor al trabajo”, experiencias en las cuales “nunca se siente uno calificado, por el contrario, descalificado” o en las que sienten que “siempre ha habido menosprecio”.

En consonancia con lo anterior, los entrevistados señalan que en la evaluación se borra el desempeño, se les califica muy duro y el reconocimiento otorgado no se percibe sincero. Puede observarse aquí la lucha del trabajador por el reconocimiento como búsqueda de afirmación de la singularidad en su totalidad y la esperanza de reconocimiento de su trabajo como un acto social realmente valioso. Otros testimonios revelan quejas sobre la evaluación porque no se refuerza lo bueno (“jamás tienen en cuenta participaciones”) y porque los jefes no conocen a la persona más a fondo, no preguntan, no tienen en cuenta al ser (“uno se vuelve parte del paisaje”). Esto genera en el trabajador la sensación de “diluirse”, tal como mostraremos más adelante. La percepción de ausencia de reconocimiento potencia la subvaloración, pone en decadencia el autoconcepto de las personas e impide la construcción de identidad estable y plena, es decir, impide sentirse reconocido en su derecho propio.

## 6.8. Deseo de reconocimiento en derecho y solidaridad

En otros testimonios sobre experiencias singulares, como resultado de la evaluación de desempeño, aparecen expresiones sobre diferentes relaciones y valoraciones, entre las cuales está la ausencia de reconocimiento formal-cognitivo del derecho y de reconocimiento como solidaridad. Constatamos que esto puede ser percibido como menosprecio. Así, pueden diferenciarse categorías de expresiones que marcan el sentido de una experiencia en la lógica de la lucha por el reconocimiento. En consonancia con ello, estos relatos demuestran ciertos sentimientos íntimos que impiden en el trabajador su plena realización.

Para efecto del análisis, es preciso recordar la noción de *reconocimiento formal-cognitivo del derecho*, la cual, según Honneth, se da en momentos de socialización entre iguales, en la búsqueda de la realización y afirmación de la singularidad y el reforzamiento de la identidad del otro como esencia ética. Sin embargo, esta “se debate con formas de menosprecio” en la lucha del reconocimiento planteada por este autor. Aquí se hace necesario recordar que, en sus propias palabras, “la negación de esta forma de reconocimiento implica exclusión del individuo y lo lleva a ubicarse en el lugar de la negación de sus capacidades y su autonomía”<sup>8</sup>.

Algunas de estas expresiones califican a la experiencia de la evaluación con frases o adjetivos desfavorables: que se “da látigo” en la evaluación de desempeño o se etiqueta al evaluado (“nos marcan, nos estigmatizan”); se le inhabilita (“te descalifican”) y se le penaliza (“lo que se hace es castigar, nos clavan”), o se le conduce a la adversidad (“cae uno en desgracia”). Todos estos calificativos evidencian la común frustración y la desconfianza que genera la evaluación. En castellano, el verbo “marcar” se refiere a la señal que se hace o se coloca en alguien (o algo) para distinguirlo. “Descalificar” significa desacreditar, desautorizar o incapacitar a alguien, o eliminarle de una competición como sanción por faltar

8. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*, 54.

a las normas establecidas. El término “castigo” se entiende como la pena que se impone a quien ha cometido una falta o delito. “Desgracia” se llama al suceso doloroso vivido por alguien o cuando un sujeto ha perdido la gracia, la amistad o es víctima del infortunio. Y la palabra “látigo” se refiere al instrumento (una tira larga y flexible) usado para castigar o torturar. Algunos implicados cavilan al respecto: “Otra de las cosas que me inquietan en el momento –señala Enrique– y que me hacen considerar que la evaluación no es una herramienta válida, y que lo que hace es castigar a los trabajadores, es que algunas de esas evaluaciones en varios de los trabajadores han sido manipuladas, en el sentido de que hay un acuerdo de que esa evaluación se hace con el coordinador o con el jefe inmediato y, después de que se llega al consenso, se define una calificación diferente”.

En ese mismo sentido comenta Raymundo: “Tengo otra persona que pidió el segundo calificador y le fue mal, porque le dijeron ‘eso es lo que dice tu jefe’ y la potestad de ellos ahí está evaluada. ¿Entonces uno para qué lo pide? Por eso las personas se quedan calladas y no dicen nada, y como no obtuvieron un buen desempeño no tienen posibilidad de inscribirse a otras convocatorias, porque eso aporrea a la persona, eso entra directamente con la persona, aunque puede que sea injusto”.

Aquí la evaluación del desempeño es considerada por algunos como una herramienta no válida, no objetiva, ni transparente, porque se percibe el cambio de reglas de juego que terminan castigando al evaluado. Es decir, la sola técnica de evaluación desalienta al trabajador. La percepción es contraria a la oportunidad y a las garantías que proyecta el modelo de desempeño con un segundo calificador. Esto permite, además, contrastar un interés de un modelo con sus efectos en el mundo simbólico y la subjetividad del evaluado. En el capítulo siguiente nos detendremos en lo paradójica que resulta la evaluación del desempeño, pero quisiéramos por ahora llamar la atención sobre la poderosa contradicción que le es inherente: nótese lo que puede significar para el trabajador el momento de la evaluación si percibe un castigo cuando espera todo lo contrario, un reconocimiento de su trabajo como producto vital.

Se invita al lector a detenerse en el sentido y la carga simbólica que tiene cada una de las expresiones, pues van en contravía del reconocimiento del

trabajador. Aunque obviamente están expresadas en el lenguaje prosaico de los trabajadores, y que varias son en sentido metafórico, no se puede olvidar el contexto en el que son usadas. Ante la contradicción y la amenaza de la integralidad y la dignidad por sentimientos de estigmatización y castigo, se observa que emergen mecanismos de defensa en la lucha por el reconocimiento del trabajador para soportar la carga psicológica que imprimen tales situaciones. Al respecto, Federico señala lo siguiente: “Eso es una grave frustración para el equipo como tal, porque todos los compañeros quieren hacer trabajo en equipo y uno quiere hacer las tareas del día a día. Pero entonces uno sabe que si hace eso sus compromisos de desempeño los va dejando de lado y eso es lo que vale, solo lo que va en la línea. Entonces, eso desmotiva como tal a todo el equipo y no permite, digamos, tener visión de cumplimiento. No hay motivación”.

Se añaden, al conjunto de expresiones que describen la percepción de ausencia de reconocimiento, la frustración, la desmotivación y el des-estímulo por el trabajo grupal. Se suma a esto que la demanda del modelo de evaluación del trabajo está determinada por la individualización objetiva de los resultados, más que por la solidaridad y asuntos de la experiencia humana extendida en este. Puede leerse entre líneas que el trabajador se queja de que el proceso imprime en su subjetividad elementos de incertidumbre y de riesgos que lo desfavorecen, y que el ejercicio de evaluación termina limitando sus oportunidades de desarrollo y sus malas experiencias le generan comúnmente decaimiento, desaliento y desmotivación. Al interpretar el significado de tales sentimientos, nos encontramos con expresiones como abatimiento, desaliento, duda de la verdad, etc. Todos ellos confirman maneras particulares de negación u omisión del reconocimiento, que Honneth traduce como menosprecio, en la medida en que se pasa por alto –se desprecia– a otras personas cuando, de cualquier manera, se ignora su existencia. Estas negaciones u omisiones causan en las personas sentimientos de incapacidad y de frustración.

“Las personas –señala con desencanto Federico– tienen que sacrificar tiempo y hasta recursos propios para cumplir con todos los retos ¡y que la empresa no los reconozca! ...”. Pueden examinarse las distintas acepciones del término sacrificio. La primera, relacionada con el gasto de tiempo y recursos propios

puestos en el trabajo de forma extra por el trabajador. La segunda, asociada al castigo o represalia. La tercera, el someterse con resignación a algo desagradable o molesto. Así, estas interpretaciones alrededor del menosprecio o de la ausencia de reconocimiento incrementan el sentimiento de frustración, y reproducen las contradicciones entre la evaluación del trabajo individual y el afán por el aumento de la productividad organizacional. Al respecto, Federico vuelve sobre su frustración y confusión entre lo singular y lo colectivo: “Eso es una grave frustración para el equipo como tal, porque entonces todos los compañeros quieren hacer trabajo en equipo y uno quiere hacer las tareas del día a día, pero uno sabe que si hace eso entonces sus compromisos de desempeño los va dejando de lado”.

Estos testimonios permiten notar, entre otros aspectos, que la evaluación propone una alta exigencia, periodo a periodo, para elevar el nivel de desempeño del trabajador, bajo el argumento del plus, del valor agregado e incluso del desarrollo. En tal sentido, si siempre se busca crecer por encima del año anterior y de los mínimos establecidos de cumplimiento, esta situación relega a un segundo lugar los compromisos aceptables, porque lo que toma relevancia son los adicionales sin límite, por lo que el foco de reconocimiento no está puesto en el trabajo cotidiano básico, sino en lo extraordinario. En virtud de ello, la evaluación imprime un doble efecto en la organización, el de incrementar la productividad incesantemente, generando la ilusión de crecimiento de la productividad y aumento de los resultados de la empresa, en contravía de la idea de lograr el desarrollo personal. Sin embargo, hay un punto de quiebre, un límite, cuando se presentan evaluaciones negativas o inferiores a las históricamente conseguidas en la lógica del crecimiento. Así, el otro efecto es fuertemente contrario y con impacto directo en la motivación de los trabajadores y su autoestima.

Dentro de ese marco, es posible observar otros efectos colaterales de las evaluaciones. Como puede notarse en los testimonios, la evaluación tiene un claro propósito: incentivar el crecimiento del desempeño individualizado tendiente al incremento de la productividad. Con el deseo de lograr este fin, el trabajador se compromete con el cumplimiento de su movilización registrada en el plan de trabajo por el cual es evaluado. Es decir, el incentivo se centra en los resultados

en términos de desempeño, generando en cada uno el deseo de mejorar infinitamente, llevándolos a ser competitivos hasta consigo mismos. Pero con ello no se privilegia la alteridad, ni el trabajo en grupo, por lo tanto –y según se infiere de los testimonios–, se desincentiva la solidaridad y la colaboración, al tiempo que la individualización hace vulnerable al evaluado.

Las palabras de Max al respecto son bien dicientes: “Me sentí así de malo. Yo consideraba las cosas que hacía y me sentía mal. Y cuando los compañeros preguntaban: ‘¿cómo te fue?’, uno les decía que había quedado en AM”. La expresión “haber quedado en AM” requiere explicación, pues se relaciona con la frecuencia radial. Lo que se pudo constatar es que algunos trabajadores utilizan la metáfora de la AM o FM (amplitud o frecuencia modulada) para designar el resultado de su evaluación del desempeño según el número de calificación que obtengan, así AM corresponde a una mala evaluación y FM a una buena. En otras palabras, una calificación inferior a 100, según su simbología, corresponde a AM y denominan FM a una superior a esta cifra.<sup>9</sup> La metáfora sirve para investir de humor negro la desgracia (la emoción adversa) y conseguir así cierto nivel de protección ante la frustración causada por no cumplir el deseo de reconocimiento.

Resulta fácil inferir de las expresiones resultantes de las experiencias de evaluación sentimientos de menosprecio y humillación; esto, en contravía de los intereses de las propuestas de evaluación del desempeño. En tal sentido, cabe recordar que es común que los autores del *management* consideren que la evaluación del desempeño contribuye a aumentar la sinergia entre la organización y las personas, para transformar las personas en “talentos”, los talentos en “capital humano”, el capital humano en “capital intelectual” y el capital intelectual en “resultados para el negocio”.<sup>10</sup> Las formas particulares que se han diseñado para lograrlo obedecen –ya se ha dicho– a la lógica de la racionalidad instrumental. Dentro de ese marco, los evaluadores adoptan, sin proponérselo, una postura

9. En el dial de la radio colombiana esto no es necesariamente así, pero sí lo es en la mitología propia del microcosmos de la organización investigada.

10. Véanse: Carroll Schartle, “Job Analysis and Job Evaluation”, in *Personnel Handbook*, John Mee (New York: Ronald Press, 1958), 127-91; Robert Kaplan y David Norton, *A estrategia em acao: blanced socordcard* (Rio de Janeiro: Campus, 1997).

reificante frente a otras personas, perdiendo de vista el reconocimiento previo, porque participan en una praxis social en la que la mera observación del otro se ha convertido en un medio en sí mismo, a tal punto que toda la conciencia de una relación social previa se extingue. Se permite que los actores sean gobernados por un sistema de convicciones que impone una negación posterior de este reconocimiento original. En tal sentido, creemos oportuno recordar las palabras de Honneth: “Cuando el reconocimiento desaparece y la pregunta ‘¿para quién soy yo valioso?’ no encuentra respuesta, no hay posibilidades de implicación, o de reconocimiento previo a otras personas, ni de reconocer normas sociales. Es decir, que los otros son necesariamente ‘olvidados’ cuando los tratamos y consideramos sólo como mercancías”.<sup>11</sup>

¿Cómo exigir implicación (¡o promover el *engagement!*) si no se es consciente de que es muy común que en la evaluación del desempeño el reconocimiento no aparezca? ¿Cómo no darse cuenta de que, en lugar de conseguir el compromiso del evaluado, se reproducen la incertidumbre, el temor al estigma y el desgano?

El malestar de Orlando, por ejemplo, además de anticipar la estigmatización, hace taxativos en su relato ciertos sentimientos de desagrado: “A la evaluación de desempeño uno va, pero... va como con esa desconfianza y como con ese sentir de que voy, pero ¡qué pereza eso!, porque uno como que ya sabe qué va a pasar”. Y no es el único: “En las empresas –sostiene Augusto– siempre se piensa en estigmatizar a la gente por el tiempo de antigüedad o por el tipo de trabajo que ellos consideran importante o no importante para la empresa”. Cuando un trabajador que es evaluado considera que en las empresas siempre ronda el estigma y el consecuente peligro de la vergüenza, es apenas obvio que emerja la desconfianza, que se experimente poca seguridad y desesperanza. Cuando desaparece el reconocimiento o el trabajador percibe que no lo obtiene, o que al fin de cuentas su deseo de ser reconocido no se cumple, es natural que se reproduzcan la pereza y la resistencia ante la evaluación.

11. Honneth, *Reificación*, 136-7.

En relación con lo anterior, y como hemos ya anunciado que se verá en el capítulo siguiente, por ahora rápidamente insistiremos en que los resultados son contrarios a los que persigue la empresa, pues los efectos pueden, en vez de acelerar y promover la eficiencia, generar desconfianza, tardanza y procrastinación en los trabajadores. Nótese que en estos se observan sentimientos de deshonra, humillación y subvaloración. En este caso, tales sentimientos generan en los trabajadores con mayor antigüedad lo que desde la teoría de la lucha por el reconocimiento es menosprecio, pues, al negar sus capacidades morales, se impide en el otro ser humano su plena condición de humanidad. En una palabra, se causa la temible *cosificación* de la persona.

## 6.9. Las tensiones entre evaluación, calificación y valoración

¿Cómo nombrar el proceso? ¿Evaluación, calificación o valoración? Para efectos de ilustrar, se acude nuevamente a su significado. *Evaluación* es, según la Real Academia Española, “calcular el valor de algo”. En este sentido, en la mera nominación del proceso, en el nombre de la evaluación del desempeño, aparece de manera taxativa un significado bastante paradójico desde el punto de vista ético: la evaluación es calcular el valor del resultado del trabajo humano, es decir, cuantificar lo producido. En otras palabras, la evaluación mide el desempeño en ecuaciones. Desde este punto de vista, no será posible calcularlo cualitativamente, como lo exige el reconocimiento de la manera en que se está aquí tratando de explicar. Por su parte, *calificación* es juzgar el grado de suficiencia o insuficiencia de los conocimientos demostrados por alguien en un examen o actividad. Calificar consiste en poner un valor numérico. La evaluación limitada a una nota numérica juzga y no da cuenta de las fortalezas y las debilidades, de la potencialidad en términos de un aprendizaje, por lo cual no retroalimenta, no hay devolución cualitativa para aprender. Por su parte, la *valoración* está orientada a reconocer, estimar o apreciar el valor, mérito o importancia que se le concede a una persona. En tal sentido, se refiere a la consideración que tiene un elemento con respecto a una mirada subjetiva. Llama la atención que el significado del concepto más cercano a la categoría reconocimiento es el de valorar, por el peso que se da al mérito de alguien.

Paradójicamente, en el testimonio de los trabajadores se nota su preocupación por el hecho de que tal ejercicio termina más calificándolos que evaluándolos. Se nota aquí una incapacidad de reflexionar sobre lo ontológico: el modo como se representa y reduce la totalidad del universo singular del trabajador. ¿Cómo no volver sobre las ideas de Honneth al respecto?: “quiere decir que con la amnesia perdemos la capacidad de entender las manifestaciones de la conducta de otras personas directamente como requerimientos a reaccionar por parte de nosotros”.<sup>12</sup> Al respecto, Raymundo, por ejemplo, señala: “[...] yo creo que sí nos califican, porque esto es una empresa donde se puede ver mucho la parte muy técnica, donde hay mucho ingeniero que quiere números”. Nótese igualmente la dramática confusión de Edgar con respecto al resultado de su evaluación: “En las evaluaciones de desempeño siempre me ha ido muy bien, siempre, siempre, y ese es uno de los cuestionamientos que yo le he hecho a la empresa, yo he sacado desempeño excelente en los últimos cinco años, por encima del 110 % donde se necesitan unas condiciones personales, de trabajo en equipo y de responsabilidad. Y ¿cómo me dicen ellos que yo tengo un ajuste al cargo del 80 %? ¿Eso cómo contrasta con que me digan que hago muy bien mi trabajo y, por otro lado, el ajuste al cargo está en el 80 %? ¿Eso tiene relación?”.

Estas percepciones revelan que en las prácticas donde se percibe la ausencia de reconocimiento se establece un proceso de despersonalización, en el que no tiene cabida el otro semejante y, por ende, no es posible una relación recíproca-intersubjetiva, creando el espacio propicio para que emerja una percepción de menosprecio. Como consecuencia, puede generarse en el trabajador –a quien le asiste el deseo de ser reconocido– no solo malestar e incomodidad anímica en el trabajo, sino también estragos en su salud física y mental.

## **6.10. “Somos paisaje el uno para el otro”: indiferencia del reconocimiento social**

Consideramos oportuno recordar que una de las categorías de reconocimiento planteadas por Honneth es la referida al reconocimiento como solidaridad.

12. Ibid., 93-94.

Esta se entiende como la acción propia de la apreciación social, es decir, la relacionada con el reconocimiento social otorgado entre iguales. Se trata de aquel reconocimiento que permite a las personas referirse favorablemente a sus cualidades, generando estima propia y de los demás en su singular-total. Se invita a no perder de vista igualmente que la omisión de este reconocimiento es fuertemente lesiva tanto para cada persona, como para los grupos en general. Si bien en el modelo de evaluación de esta empresa en particular no se incluye la evaluación de los compañeros, en el relato de los entrevistados figuran testimonios sobre la valoración otorgada por los pares de trabajo, en algunos casos favoreciendo el reconocimiento del trabajador y, en otros, todo lo contrario.

Cuando –tal como se escuchó en algún testimonio– ciertas personas sienten que “somos” meramente “paisaje” el uno para el otro, es obvio que se está ante un tipo de relacionamiento que termina golpeando la autoestima de todos, promoviendo sentimientos como el deshonor y la marginación frente a un grupo de referencia, así como la sensación de extrañeza o distancia en relación con la microcultura englobante. Al respecto, Luz Marina señala: “He escuchado de gente que llora, que no está de acuerdo, que discute con el jefe. La gente llora, pero la verdad yo no hablo mucho con las compañeras, yo sé que para la persona es muy duro contar que le calificaron mal, pero más o menos lo que le cuentan a uno es que les califican muy duro”.

Este testimonio deja ver que es bastante violento, para una persona evaluada, que los demás sepan que no fue reconocida y es común que esto lo oculte, pues requiere en paralelo el reconocimiento social, en este caso el de sus colegas y compañeros de trabajo. Parte del testimonio de Luz Marina evidencia que tal menosprecio es contagioso, pues no tiene implicaciones solamente en la persona que lo recibe directamente, sino también en sus compañeros de trabajo:

Hace días pasó un director; el tipo necesitaba una cita. Pero ella le dijo que no había espacio, que la agenda estaba copada; entonces él le dijo –en tono muy feo– que la necesitaba porque él era el director y hasta le gritó muy furioso. Eso para mí no es ético; esa chica se puso a llorar porque el tipo le gritaba “que ella no sabía quién era él” ... y “que él era muy importante”... y “que él no tenía tiempo para esperar”. Eso no fue para mí directamente, pero fue a una persona que hace lo mismo que yo hago y a mí me dolió muchísimo, y yo hasta lloré de la tristeza.

Como es bien sabido, las vinculaciones grupales son determinantes en el trabajo, tanto para bien como para mal. El siguiente comentario de Anna respecto a su relación con los compañeros no muestra que esté contagiada del menosprecio hacia un colega, sino que no percibe apoyo por parte de quienes le rodean:

El primer mes les pedí ayuda de manera independiente y ninguno me ayudó, ni siquiera el tutor me apoyó. Me entregaron documentos viejísimos, con más de diez años. Entonces, me entregó eso y me dijo todo someramente, sin profundizar. Entonces, cuando le pregunté “¿cómo trabajábamos?”, me respondió que eso no era con él, que él estaba muy ocupado y que yo tenía que entender que eso no era con él. Me dijo “¡suerte!”. Entonces le pregunté en el equipo a otros compañeros y todos me dijeron que estaban ocupados. Entonces, no les volví a preguntar. Este señor sabe que el equipo que tiene está muy ocupado, eso parece una escuela que formó y, viéndolo objetivamente, eso es un reflejo bien del señor, porque todos son autónomos y dicen que no les pregunten nada, que nadie se mete con usted. Ese es mi equipo, ese es el equipo que tengo cerca.

Este tipo de afirmaciones pone en escena la ausencia del reconocimiento social entre pares, lo cual genera en quien lo padece un sentirse extraño en relación con la “microcultura grupal” dominante, es decir, un sentimiento de aislamiento, de exclusión y marginación con respecto a ciertos grupos o al interior de estos. Sin embargo, debe aclararse que esta lógica va en contravía de lo estipulado en el modelo de desempeño que posee esta empresa en sus documentos, en el sentido de que el líder tiene la responsabilidad de “acompañar y dar retroalimentación equilibrada y precisa”.

Otro aspecto para analizar es cómo la evaluación se individualiza, se focaliza en los resultados, pero sus consecuencias, además de ser íntimas para el evaluado, también tienen efectos colectivos. Complementariamente, debe entenderse que la singularidad y la subjetividad del evaluado no solo se exponen ante el jefe, sino ante los compañeros, los cuales, por efecto, terminan también reconociendo (o menospreciando). Será necesario continuar cavilando sobre las profundas implicaciones que tiene la evaluación en la subjetividad de todas las personas.

## 6.11. Omisión de reconocimiento, consecuencias humanas en el trabajo

Como resultado de las prácticas de evaluación y las consecuentes experiencias negativas de los trabajadores, emergen testimonios cargados de emociones que reflejan los sentimientos y actitudes que desfavorecen la moral del trabajador y los intereses de la empresa. En algunas de sus declaraciones dicen experimentar decaimiento, desconfianza, frustración, pereza, imposibilidad de hablar, estar desmoralizados o desmotivados. Esto, además de sentir que los compromisos y el desempeño terminan siendo una responsabilidad asumida solo por el trabajador, y no un problema de la empresa. “La amnesia de reconocimiento” sobre la que Honneth llama la atención puede incluso desencadenar ejercicios de resistencia por parte del jefe y del trabajador ante el trabajo o sus condiciones.

Vemos que las expresiones que emergen de los testimonios de los trabajadores demuestran efectos directos en su relación con el trabajo y su disposición emocional para cumplir sus responsabilidades. Esto afecta los sentimientos sobre su propia existencia. Sumados a actitudes intencionadas de tardanza en las acciones, aparecen también la pérdida de interés por los resultados, el desánimo por hacer alguna cosa y hasta falsas actitudes de sumisión. Estas acciones no son otra cosa que mecanismos de defensa y resistencia de los trabajadores, en procura de superar las condiciones de reificación como corolario de la amnesia de reconocimiento. Es la consecuencia de la toma de conciencia frente a los resultados prácticos de su capacidad de producción. Esto, precisamente porque los trabajadores pueden terminar llevando una existencia profundamente denigrada y cosificada. En este sentido, consideramos oportuno ir cerrando el capítulo con el comentario de Federico: “Uno se va diluyendo [...] y uno piensa, ¿para qué voy a hacer eso si ni siquiera le va a importar o no lo va a tener en cuenta? o ¿para qué me desgasto si ni siquiera me va a escuchar?, entonces uno tiene dos opciones: o sigue siendo proactivo a ver si algún día se le escucha o se hace a un lado, y se queda como el silencioso que acata órdenes”.

El significado de “diluirse” es hacer que algo pierda importancia o intensidad, hasta que no se percibe. Significa hacer que un cuerpo se deshaga en todas

sus partículas. Nótese la importancia de cómo el trabajador representa su mundo generado por la experiencia de evaluación. Tanto para la empresa, como para el trabajador la omisión del reconocimiento es bien costosa. Como se puede inferir de los testimonios de los evaluados, no es posible hallar reconocimiento cuando se presentan actitudes y prácticas que consiguen que las personas no se sientan ratificadas en sus plenas cualidades. Es claro que hay una gran demanda de lugar, de un sitio en la existencia. En este caso, simboliza una sensación de incompetencia, de anulación y de menos valía. En consecuencia, la persona se “desaparece” en tiempo y lugar, se invisibiliza para defenderse del menosprecio, ocultándose detrás de un cortinaje de protección, se diluye al no lograr ser recompensada a la altura de sus implicaciones. Pero ¿qué tipo de subjetividad es la de aquel que siente que se diluye o que prefiere vivir oculto?

Como en el retrato de Inocencio X de Francis Bacon,<sup>13</sup> en el cual el papa grita aunque lo hace detrás de una cortina, así nuestros testigos piden que se corra el velo para que los vean y, si bien muchos jefes no se percatan, no es exagerado afirmar que gritan fuerte, con el profundo anhelo de ser reconocidos.

13. El *Estudio del retrato de Inocencio X de Velásquez*. 1953, de Francis Bacon, se puede ver en el Museo Des Moines Art Center, Iowa, Estados Unidos.

## 7. Las paradojas del reconocimiento en la evaluación de desempeño

El grito con el cual cerrábamos el capítulo anterior nos hizo recordar el manido ejemplo que uno de nosotros, en la universidad, suele utilizar en las clases de Comportamiento Humano. Se trata de la mamá que, a su niño de 7 años, le vocifera enrojecida y con las yugulares a reventar: “¡En esta casa no se grita!”. Creemos que no es necesario explicar la confusión del niño al escuchar los gritos de su mamá con los cuales le ordena no gritar. En el ejemplo, la madre no se percató de su mensaje paradójico. El niño no tiene ni la menor idea de que se trata una paradoja, simplemente la padece. Como es sabido, toda paradoja denota contradicción. El vocablo proviene del griego *para-doxa*, que significa más allá de lo creíble, lo contrario a la opinión. Así, puede entenderse que el término define una idea extraña y opuesta a lo que se considera verdadero según la opinión general, o también un tipo de sofisma que solo aparenta ser un razonamiento verdadero. Es algo contrario a la lógica (véase RECUADRO 6). En nuestro caso concreto, utilizamos las paradojas como un recurso metodológico para explicar las contradicciones que se presentan en el universo empírico examinado. Como se verá, es común que la evaluación del desempeño se diseñe con unas pretensiones claras, planificadas, organizadas, etc., pero su aplicación consigue en la práctica resultados contrarios, incluso totalmente opuestos a lo pretendido originalmente.

---

“Con esta sofistería padecía hambre Sancho, y tal, que en su secreto maldecía el gobierno y aun a quien se le había dado; pero con su hambre y con su conserva se puso a juzgar aquel día, y lo primero que se le ofreció fue una pregunta<sup>1</sup> que un forastero le hizo, estando presentes a todo el mayordomo y los demás acólitos, que fue:

–Señor, un caudaloso río dividía dos términos de un mismo señorío (y esté vuestra merced atento, porque el caso es de importancia y algo dificultoso). Digo, pues, que sobre este río estaba una puente, y al cabo della, una horca y una como casa de audiencia, en la cual de ordinario había cuatro jueces que juzgaban la ley que puso el dueño del río de la puente y del señorío, que era en esta forma: ‘Si alguno pasare por esta puente de una parte a otra, ha de jurar primero adónde va y a qué va; y si jurare verdad, déjenle pasar; y si dijese mentira, muera por ello ahorcado en la horca que allí se muestra, sin remisión alguna’. Sabida esta ley y la rigurosa condición della, pasaban muchos, y luego en lo que juraban se echaba de ver que decían verdad, y los jueces los dejaban pasar libremente. Sucedió, pues, que tomando juramento a un hombre, juró y dijo que para el juramento que hacía, que iba a morir en aquella horca que allí estaba, y no a otra cosa. Repararon los jueces en el juramento, y dijeron: ‘Si a este hombre le dejamos pasar libremente, mintió en su juramento, y, conforme a la ley, debe morir; y si le ahorcamos, él juró que iba a morir en aquella horca, y, habiendo jurado verdad, por la misma ley debe ser libre’. Pídese a vuesa merced, señor gobernador, qué harán los jueces de tal hombre; que aun hasta agora están dudosos y suspensos. Y habiendo tenido noticia del agudo y elevado entendimiento de vuestra merced, me enviaron a mí a que suplicase a vuestra merced de su parte diese su parecer en tan intrincado y dudoso caso”.<sup>2</sup>

---

**RECUADRO 6.** Pregunta paradójica al gobernador de la ínsula Barataria.

*Fuente:* Miguel de Cervantes

Pudimos observar, por ejemplo, que uno de los propósitos de la empresa a partir de las prácticas de evaluación del desempeño es conseguir un espacio para establecer relaciones intersubjetivas que posibiliten el reconocimiento, la confianza mutua, el vínculo y la colaboración entre las personas, para con ello mantener los estándares de motivación altos y conseguir los niveles de productividad para alcanzar las metas de la organización. Estos propósitos son compartidos por los trabajadores, en el sentido en que depositan en el trabajo el desarrollo de sus capacidades y potencial, además de esperar el reconocimiento

1. *Pregunta*, en el sentido de problema de difícil solución.

2. Miguel de Cervantes, *Don Quijote de la Mancha*, ed. Martín de Riquer (Barcelona: RBA, 1994), 1002.

por el resultado del trabajo realizado. Sin embargo, emergen dilemas, tensiones y contradicciones entre los propósitos de la empresa, las posibilidades de reconocimiento en la evaluación del desempeño, los efectos reales en el trabajador y los resultados. Es decir, no se logran ni los niveles de desempeño trazados por la empresa, ni el reconocimiento esperado por los trabajadores. Mientras el material de ideas con el que se construya la evaluación de desempeño –que busca incrementar el rendimiento– obedezca a una racionalidad instrumental (al adecuar medios para un fin), no se podrán generar las condiciones que viabilicen el reconocimiento del otro. Esto, porque se produce una contradicción entre lo que se pretende con la evaluación de desempeño y lo que se causa en el trabajador, pues este, al saberse no reconocido, siente afectada su moral y dignidad, por lo tanto, no necesariamente incrementa el rendimiento.

En otras palabras, los enormes esfuerzos realizados tanto por académicos, como por responsables de las áreas de recursos humanos, tratando de obtener mejores resultados, buscando incluso de manera genuina respetar a los trabajadores, mantenerlos con niveles de autoestima elevados, soportados en retóricas y técnicas de motivación y desempeño, terminan en ocasiones convirtiendo a los jefes en victimarios y portadores de menosprecio. Toma valor aquí la bella sentencia de Edgar Morin, cuando advierte que debemos tomar conciencia de la paradoja que supone que el aumento de nuestro poder vaya acompañado de un aumento de nuestra debilidad.<sup>3</sup> Las paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño se manifiestan en tanto se declara algo, se tiene la intención genuina de ello, pero lo que se logra es todo lo contrario: la empresa busca altos resultados con una evaluación calculada, pero puede que consiga la apatía del evaluado no solo ante el proceso de evaluación del desempeño propiamente dicho, sino ante la tarea, los jefes o la empresa en general.

De las paradojas que a continuación se enuncian, se puede inferir que tres de ellas se presentan como claras formas de resistencia, es decir, estrategias de afrontamiento desarrolladas por los trabajadores evaluados como mecanismos para soportar o evadir las contradicciones que este dispositivo les acarrea en

3. Edgar Morin, *Cambiamos de vía* (Bogotá: Paidós, 2020).

la cotidianeidad del trabajo, frente al reconocimiento de su ser y su labor: “La evaluación individual del trabajo, tan difundida y naturalizada”, comenta Diego Szlechter, “lleva a destruir las solidaridades locales, haciendo del hombre ‘lobo para el hombre?’...”. Según él, “esto lleva a los actores a desplegar estrategias individualistas híper-adaptadas a los criterios de evaluación. Más aún cuando la evaluación está destinada a sancionar y no a promover una mejora generalizada de las condiciones de trabajo”.<sup>4</sup>

Veamos entonces las seis paradojas emergentes del estudio.

## 7.1. Paradoja 1: de la productividad a la parsimonia

Hace ya medio siglo, en su libro *Los psicofarsantes: una autocrítica de la psicología industrial*, el psicólogo suizo Maurice de Montmollin señalaba con amargura que las evaluaciones del personal no se enfocan prácticamente nunca en lo que es y advertía que “no sirven para nada”... pues “mantienen el inmovilismo visceral de las empresas en materia de manejo de personal”.<sup>5</sup> Su queja es de actualidad, pues pudimos constatar que, aunque con la evaluación de desempeño la empresa busca el desarrollo del personal, y con este el de la organización, no siempre opera tal causalidad. Realmente, resulta fácil notar el interés de la empresa por reconocer las capacidades, las potencialidades, el “talento” de los trabajadores, etc. Es decir, tiene la intención de hacer reconocimiento por la vía del desarrollo del trabajador, porque sospecha que es lógico que, si hace tal reconocimiento, la productividad va a aumentar. Sin embargo, lo que se logra con la evaluación del desempeño es una exigencia exagerada y una velocidad impuesta. Esto hace que el trabajador perciba que su trabajo y empeño no son reconocidos genuinamente, pues nota que son sus resultados lo único que termina importando. Por ende, se autorrestringe para protegerse de los excesos de los niveles de exigencia en términos de carga de trabajo, velocidad y afán de resultados.

4. Diego Szlechter, *Consentir y resistir. Las contradicciones del mudo del management de empresas transnacionales en la Argentina* (Los Polvorines: Ediciones UNGS, 2015), 170.

5. Maurice de Montmollin, *Los psicofarsantes: una autocrítica de la psicología industrial* (Bogotá: Siglo XXI, 2004), 72.

En otras palabras, el modelo de evaluación del desempeño propone una alta exigencia, aquella de elevar el nivel de desempeño y de la productividad del trabajador, periodo a periodo, como objetivo para aportar con todo ello al desarrollo del negocio y del trabajador. El mensaje que acompaña a tal retórica es la del valor agregado: dar más del 100 % en menos tiempo, más eficiencia, más resultados, etc.; sin embargo, termina generando en los trabajadores –al no sentirse reconocidos– la búsqueda de la comodidad, de trabajar al mínimo, de hacerlo “a media máquina”. Emerge así la parsimonia, aquella “tranquilidad ceremoniosa” para llevar a cabo sus acciones o simplemente para cumplir con lo básico y “no sentirse luego crucificado”, según las palabras de algunos. Nótese que todo esto lleva la productividad a niveles de “inercia pasiva”, pues actualiza la “holgazanería sistemática” que tanto espantó a Taylor desde hace ya más de un siglo y sobre la cual volveremos más adelante.

Los relatos de los entrevistados dejan ver esto con total claridad. Emanuel, por ejemplo, señala que “es ahí cuando uno psicológicamente dice: hay que darle a media máquina”. Y Augusto, por su parte, indica que “es en ese momento cuando uno empieza a estar al margen, es decir, uno pone su propia opinión al margen y (en paralelo) uno pierde el ánimo para estar en proyectos nuevos”. No resulta difícil identificar que la expresión “a media máquina” significa resistencia de parte del trabajador. Este hace el trabajo mínimo exigido no por el placer de transgredir o desobedecer, sino porque siente la necesidad de hacer frente a lo que sabe que se presentará: anomalías, incidentes, desperfectos e imprevistos que, inevitablemente, como alguna vez lo planteara Dejours, aparecen para enmarañar los hermosos regímenes de la producción en términos de trabajo prescrito. Ante esto, emergen las intrusiones de resistencia; este es el trabajo real. La resistencia es, pues, la protección ante el trabajo real representado como fracaso. De este modo puede entenderse la expresión de un ejercicio de resistencia ante el ataque percibido por el trabajador. Este sabe muy bien cómo “vengarse” de alguien a quien concibe como su verdugo, pues espera de aquel una mínima expresión de reciprocidad a cambio de su trabajo, pero, al no conseguirla, aparece una legítima lucha por el reconocimiento.

Otra de las implicaciones que se infiere de los testimonios es que el proceso de evaluación del desempeño es paradójico en este sentido, pues, si bien de cara a los intereses de la empresa busca reconocer el desempeño y desarrollar al trabajador para elevar la moral, y con ella el rendimiento, se otorga un reconocimiento calculado por los resultados y no a la persona. En términos de Honneth, esto se presenta como un reconocimiento ideológico. Para los evaluados se concibe como un dispositivo de control, pues, según sus propias palabras, una vez firmada la evaluación, se está autorizando a la empresa para que a “uno lo echen”, para “hacerle más daño a uno”, para “que terminen sacándolo”, “quitándole su trabajo”, etc. Al respecto, Héctor Fabio señala por ejemplo que “la evaluación de desempeño al principio puede generar crecimiento, pero en esa lógica el trabajador concreta menos, porque sabe que si pone más va a ser sacrificado”. Este y otros testimonios evidencian que el proceso de evaluación del desempeño se presenta como un reconocimiento ideológico, producto de la lógica de la racionalidad instrumental en el campo del trabajo organizado. Es fácil identificar la percepción del evaluado en cuanto a que la presión que tienen las prácticas de la evaluación terminan estimulando el decrecimiento de los ritmos de trabajo, lo cual menoscaba la productividad y el desempeño. Esto, como mecanismo de defensa del trabajador para no verse abocado a niveles inalcanzables de desempeño, en los que podría terminar finalmente sufriendo un daño o perjuicio, es decir, sacrificándose en beneficio de un fin que se considera más importante.

En la historia de las teorías del *management* son claros los postulados de autores como Porter, por ejemplo, que tienen la intención de poner los recursos humanos como el “activo” más importante, puesto que es el factor que maximiza el valor para el negocio, pero la ambivalencia que genera en el trabajador el proceso de evaluación del desempeño produce otros resultados. De nuevo el testimonio de Héctor Fabio es esclarecedor: “Digamos que la gestión de desempeño destruye valor en empresas de conocimiento. Cuando usted se pone a meterle a eso sentido común –¿qué pasa si hace qué?–, entonces usted o está *destruyendo valor* o no está haciendo lo que debería hacer bien, porque eso no es productivo, eso es ineficiente”.

Subrayamos la idea de Héctor Fabio según la cual considera que los resultados de la evaluación como mecanismo conllevan paradójicamente la “destrucción de valor” en la empresa –en su caso, una organización actual que tiene interés en el conocimiento–. Se explicita en sus palabras que tal práctica evaluativa desestimula la productividad, la creatividad, la participación y produce exactamente el efecto contrario.

Nótese que la evaluación del desempeño, como dispositivo de control y en su propia esencia instrumental, da origen a una paradoja autodestructiva y de menosprecio. Esto, insistimos, debido a lo siguiente: es el mismo trabajador el que, al sentirse cosificado (reificado), actúa en la forma que tanto repudió Taylor y que está en el núcleo de la fundación de sus “principios científicos”. Recuérdese que este autor llamó “holgazanería sistemática” (*systematic soldiering*) a aquello que, por la misma época –es decir, el paso del siglo XIX al XX–, Max Weber llamó la “auto-restricción” en sus estudios sobre la psicofísica del trabajo industrial. Se trata de un ejercicio de resistencia para evitar los ritmos infernales a los que el trabajador se ve expuesto. ¿Qué es la autorrestricción sino trabajar “a media máquina”? ¿No es acaso una forma evidente de representar la lucha por el reconocimiento?

Esta situación, por lo demás, reafirma (y actualiza) ciertos postulados clásicos de Elton Mayo, Chester Barnard, Fritz Jules Roethlisberger y John Dickson, por solo nombrar algunos de los más célebres autores de la primera generación de la denominada Escuela de Relaciones Humanas en cuanto al comportamiento social de los trabajadores, sus recompensas y sanciones. Recuérdese que, según estos autores, los trabajadores no actúan ni reaccionan en forma aislada, sino como miembros de un grupo. En tal sentido, ante presiones externas, prefieren producir menos que poner en riesgo sus relaciones con sus iguales, de quienes consiguen genuinamente identificación y reconocimiento.

Creemos oportuno insistir: si para la empresa la evaluación del desempeño es un dispositivo para reconocer, moldear, desarrollar y asegurar niveles deseables de motivación y rendimiento en los trabajadores y desarrollar el negocio, estos encuentran en tal dispositivo, no necesariamente de manera ingenua, la manera de comprender su sentido y evadir con actos parsimoniosos

los compromisos adquiridos, en una suerte de mecanismo de defensa ante los efectos perversos de la evaluación. Esto se puede entender como una vía de escape en el trabajo, pues, al buscar estratégicamente trabajar de manera más lenta, crean una brecha entre el trabajo prescrito y el real, como demostraron los estudios de la ergonomía industrial y sobre la que Szlechter vuelve con toda pertinencia: “Los empleados generan que se abra una brecha entre el tiempo efectivo y el tiempo declarado de trabajo. Esta lógica evoca todas las conductas que frenan el ritmo de trabajo y el empleado logra apropiarse, al menos de forma momentánea, de la administración de un tiempo que le ha sido arrebatado. En nombre de los objetivos que hay que cumplir, es posible resistirse a la demanda escapándose a ella, al menos de manera parcial e intermitente”<sup>6</sup>.

De este modo, puede inferirse que el trabajador se da cuenta de que no lo requieren a él (reconocimiento de su labor obra y capacidades), sino exclusivamente a su rendimiento, es decir, cuánto produce o cuánto puede producir, pero no se le está reconociendo su universo singular como persona, como sujeto moral. Así, este se cierra o se bloquea, por lo que simplemente al sentirse una “cosa” reacciona como si se dijera “cuánto me pagan, cuánto doy”. De esta manera, empieza el trabajador a darse valor por lo que hace a su ritmo y no por lo que es. Es decir, no encuentra condiciones recíprocas, no hay lugar para sus capacidades morales, ni sociales, ni para su libertad. Su identidad no está determinada en el *ser*, en su universo singular, sino en el *hacer*. En este sentido, el trabajador encuentra legítimo hacer lo justo, no halla razones para entregarse a la empresa o a sus jefes: no produce más, no se compromete, etc., porque no se siente recibido o reconocido; al contrario, percibe no haber ingresado nunca realmente a la empresa, no siente haber sido invitado de manera genuina a trabajar en condición de llevar sus capacidades al trabajo, porque se deja su esencia afuera y, si alguna vez lo sintió, ya no lo experimenta actualmente, su percepción es la de la persona excluida, convertida en máquina, cosificada; en una palabra, menospreciada.

6. Szlechter, *Consentir y resistir*, 275.

En suma, si entre los intereses propios del diseño del modelo de evaluación del desempeño está aquel de ser un mecanismo de gestión y control, es decir, aquello de buscar con su sofisticación un proceso de implicación, motivación, captura y producción de un trabajador ideal; si se busca una práctica de un modelado para asegurar las conductas y opiniones del trabajador a favor de la productividad y el aumento del desempeño de la organización sin oponer resistencia, lo que se consigue con tales prácticas son unos objetivos contrarios y unas consecuencias adversas, tanto en términos de reconocimiento para el trabajador, como de resultados para la empresa.

Los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos, y sus correspondientes evaluaciones del desempeño, se sustentan en el desarrollo de las competencias de los trabajadores. Incluso, por encima de estos intereses, los trabajadores esperan en dicho campo desarrollar todo su potencial y capacidades. Sin embargo, tales prácticas y experiencias, ancladas en la racionalidad instrumental, terminan menguando a las personas, menospreciándolas, llevándolas a dar menos de su potencial, las dejan en una situación desfavorable para sí mismas y para los intereses de la empresa.

## **7.2. Paradoja 2: de la conversación al mutismo**

Con la evaluación del desempeño la empresa ensaya de manera genuina el reconocimiento del trabajador dando un espacio a la conversación. Desde allí, busca facilitar la construcción concertada de retos de trabajo y de comportamiento; incluso, de buena voluntad, pretende el desarrollo personal. Esto termina siendo un medio con el que procura lograr la consagración del trabajador a su tarea. Sin embargo, lo paradójico es que, al ensayar el reconocimiento desde el diálogo, gracias a la lógica inherente a la evaluación, lo que consigue es su resistencia por la vía del silencio.

Cuando se examina la definición que los trabajadores hacen de la evaluación del desempeño, se concluye que se aleja de la forma en que la dice concebir la empresa. Esto porque, si bien la compañía la diseña como “unos momentos de encuentro donde es posible la puesta en común de intereses” y el reconocimiento mutuo de las capacidades, es decir, como unos “ejercicios conversacionales”

para el desarrollo y la “movilización” del trabajador, para generar productividad y alcanzar las metas trazadas, todo ello tendiente al incremento de la productividad, acaba siendo percibida por los subalternos de un modo completamente diferente. Incluso la terminan deslegitimando, pues la asocian con una práctica autoritaria, que muchas veces, según afirman, desconoce los intereses de su desarrollo personal, sus capacidades morales, su dignidad, etc.

Pudo constatarse que es común que el subalterno, a pesar de que es convocado a una evaluación dialogada, no se siente realmente invitado a participar, sino todo lo contrario, considera que es convocado a un cuasi monólogo calculado, como se contrasta en las palabras de Federico: “Uno se previene de que los compromisos (de parte de uno) ya no vayan a ser tan amplios o se cuida mucho de las palabras que uno va a poner... específicamente ante cierto tipo de jefes”.

Un aspecto para destacar en el relato de Federico es el efecto de inhibición e incluso de silenciamiento que le causa la indolencia (el menosprecio) del jefe. Es relevante recordar en este punto que uno de los distintivos del ser humano es la posibilidad de expresar abiertamente sentimientos y pensamientos en palabras. Así, una forma de excluir y menospreciar al otro es negándole la palabra, obstaculizándole la posibilidad de participar, de opinar, de ser reconocido y de tener un lugar como ser simbólico y sentipensante. Por lo tanto, estas prácticas se infieren como casos de menosprecio y reificación, en tanto “la perspectiva participativa original es neutralizada [...] y se amenazan las condiciones constitutivas de comunicación de tal manera que acaba favoreciendo la finalidad del pensar objetivador”<sup>7</sup>.

Los efectos contrarios de la evaluación en el trabajador lo llevan a sentirse en un escenario en el cual es vulnerable y, en ocasiones, se protege evitando expresar su opinión y sus sentimientos, muchas veces callándose totalmente incluso para evitar comprometerse con cosas que teme no cumplir, y, otras veces, conteniéndose, en una especie de suspensión del habla para no quedar en evidencia, para conservar en su intimidad cierta información que prefiere no revelar (información de los expertos en sus puestos y en su trabajo que tendría

7. Honneth, *Reificación*, 86.

que resultar muy valiosa para el jefe). Emerge entonces, en la evaluación del desempeño, este mutismo que, además de operar como mecanismo de defensa del subalterno, se distancia de los propósitos originales que se pensaron desde el diseño de esta, alejándose de los propios objetivos de la dirección.

Es decir, no es posible el diálogo mutuo mediador del reconocimiento, porque se antepone cierto monólogo del jefe en su afán por una mayor productividad. Por lo tanto, el trabajador, ante el ejercicio de evaluación y el interés inherente a esta de imponer cada vez más retos de desempeño –sea por medio de incentivos o promesas de un mayor reconocimiento (reconocimiento ideológico)–, experimenta periodo a periodo que tal ejercicio de evaluación termina comprometiendo cada vez más su responsabilidad, su carga y su capacidad de trabajo. Lo anterior implica que una vez el trabajador detecta el real sentido de la evaluación del desempeño decide silenciarse y no adquirir mayores compromisos y mayor carga de trabajo que, a fin de cuentas, considera que no será valorada. Pero esta realidad no solo ha sido explicada por autores clásicos tan diversos como Taylor o Weber, ya mencionados arriba. Resuena más en nosotros las palabras del sociólogo francés Olivier Cousin, quien señala que “una de las formas de resistir puede manifestarse en la capacidad de actuar sin realmente decirlo”. Y agrega que “esta forma de acción puede adquirir dos aspectos: uno clásico, reduciendo el ritmo de trabajo, que nunca es evocado por estos empleados, mientras que el segundo consiste en hacer uso del derecho de reserva, en nombre de la ética o de la técnica, pero sin decirlo abiertamente”<sup>8</sup>.

Esta paradoja se puede explicar en términos de la brecha marcada por la lejanía de intereses irreconciliados entre las partes, es decir, es la contradicción entre lo pedido y esperado por la empresa (resultados) y lo entregado y esperado por el trabajador (reconocimiento). En otras palabras, al trabajador se le pide rendimiento, renuncia, sacrificio, mientras él espera reconocimiento genuino por su trabajo, su esfuerzo y sus capacidades. Al hallar contradicción en su expectativa cuando es convocado a una conversación, la persona se da cuenta de que sus palabras pueden comprometerlo o demandarle más compromiso,

8. Olivier Cousin, *Les cadres à l'épreuve du travail* (Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2008), 57.

más resultados, más trabajo y más esfuerzo, sin esperanza de reconocimiento. En tal sentido, el trabajador no se siente convocado en su ser completo o en la amplitud de su dignidad, sino que se siente convocado a ser creativo y productivo, es decir, a devenir en un medio, no en un fin en sí mismo, en una clarísima evidencia de la racionalidad instrumental.

Además, sabe que lo dicho trae como consecuencia el acto, entonces su reacción es abstenerse de hablar como una forma de negarse a actuar. Así, le dice al jefe lo que este quiere oír o lo estrictamente necesario, para no asumir compromisos. Entendido de otro modo, podría decirse que se rompe la complicidad y la confianza, lo que lleva a la ineficacia; no es convocado por la demanda de la empresa, no se siente cómplice de la empresa, ni de sus objetivos, por lo tanto, se convierte en un extraño. Esta situación demuestra que la primacía de la racionalidad instrumental sobre la sustancial trae consigo la ausencia de reconocimiento en derecho y, por ende, consecuencias en los sentimientos y la moral de los trabajadores.

Orlando Fals Borda advirtió alguna vez que el lenguaje que dice la verdad es el lenguaje sentipensante, es decir, aquel capaz de pensar sintiendo y sentir pensando. Esta premisa elemental del relacionamiento humano es poco utilizada en la evaluación del desempeño en la empresa, pues allí se asiste a una reunión en la cual le hacen saber al evaluado qué tan ineficaz es (menospreciado) y en la que le van a pedir más rendimiento –incluso más de lo que tiene capacidad de dar–, pero, al sentir que es un instrumento y no un aliado con capacidades morales, al no encontrar reciprocidad, rompe la posibilidad de una alianza entre iguales, la oportunidad de fortalecer el vínculo y, por ende, rompe la confianza y la solidaridad hacia el conjunto del cual forma parte. Puede contrastarse lo paradójico de dicho encuentro, pues la empresa y el jefe se pierden la oportunidad de acceder al mundo subjetivo del evaluado, a sus capacidades morales. Utilizando la manida metáfora del *iceberg*, Dejours se refiere así al asunto: “La porción sumergida del iceberg, más importante que la observable por encima del agua, escapa a la evaluación objetiva, tanto la cualitativa como la cuantitativa. De lo que no pertenece al mundo visible solo se puede tener un conocimiento incompleto, aunque conocimiento al fin, pero esto se da a condición de

atravesar la única mediación que conocemos para acceder a la subjetividad, a saber: la palabra”<sup>9</sup>

Esta situación es paradójica también en términos de ambientes propicios para el reconocimiento, que, como define Honneth, está determinado por las relaciones interpersonales e intersubjetivas, mediadas por la expresión de las impresiones valorativas positivas entre personas. Es decir, por medio de palabras se declara el reconocimiento, pero, cuando la organización genera condiciones objetivas para el menosprecio y –sin proponérselo o sin saberlo– estimula el mutismo de los trabajadores, impide el reconocimiento mutuo entre jefes y subalternos. Muy al contrario, se establece de cara al trabajador un sentido de desconocimiento de sus expectativas y su subjetividad, constituyéndose en desconocimiento u omisión del reconocimiento desde el derecho, rompiendo con la posibilidad de construcción de un vínculo mutuo, de creación y mantenimiento de la reciprocidad y, por ende, de relaciones y resultados satisfactorios en el trabajo.

### **7.3. Paradoja 3: de la solidaridad al individualismo**

Para el cumplimiento de sus metas, la empresa promueve el trabajo colaborativo, grupal o colectivo (llamado trabajo en equipo). En el marco de las relaciones intersubjetivas, esta situación es propicia en términos de la construcción de vínculos que permitan el reconocimiento desde la solidaridad; sin embargo, la lógica de la racionalidad instrumental con la que se diseñan las herramientas de gestión y control, evaluación del desempeño incluida, termina destruyendo la colaboración y las vinculaciones sociales, ya que privilegia los resultados individuales y la competitividad entre los trabajadores. En tal sentido, rompe la posibilidad del reconocimiento como solidaridad.

Aunque la dirección de la empresa argumenta que propende por la colaboración y manifiesta interés real por el trabajo en equipo, además de promover el

9. Dejours, *El factor humano*, 30.

establecimiento de espacios formales de conversación y la construcción conjunta con los trabajadores, ellos sienten un efecto adverso del proceso de evaluación sobre el trabajo colectivo y sobre la posibilidad de establecer vínculos de cooperación, solidaridad y convivencia. El enfoque de la evaluación individualizada y cuantitativa sitúa en competencia a todos los trabajadores, les estimula el egoísmo. Es el efecto de ciertas retóricas *manageriales* que, en nombre de la incesante búsqueda de la productividad y el compromiso del trabajador, terminan impactando lo grupal, pues lo hiperindividualizan, llevándolo a lo que Hannah Arendt, en su obra *Los orígenes del totalitarismo*, llamó una angustia de la soledad en sociedad. En esta, el triunfo de un colega se convierte en una amenaza para el trabajador. Esto desestimula las relaciones interpersonales en las que se hace posible el reconocimiento y, por ende, puede terminar exponiendo a los trabajadores a la humillación social, el deshonor, el olvido y la ofensa pública. Trabajar no es solo producir, también es vivir juntos. El menosprecio de un trabajador por parte de sus compañeros y sus jefes hace que se pierda el valor de la solidaridad, se fragiliza el vínculo social, queda en riesgo su identidad, se percibe amenaza de exclusión y se diluye la ilusión del reconocimiento. Quizá por eso Montmollin señala que “la evaluación del rendimiento está considerada como burocrática, traumatizante y esterilizante”. Según este autor, “estos métodos deberían evitarse por dos razones suplementarias: porque individualizan arbitrariamente el trabajo, el cual hoy en día es cada vez más un trabajo de equipo; y porque frenan la iniciativa y la adaptación”.<sup>10</sup>

La evaluación del desempeño alienta el individualismo, porque difícilmente posibilita el reconocimiento como solidaridad que fortalece los vínculos y la colaboración, es decir, el trabajo en equipo tan anhelado tanto por la organización, como por el trabajador. Al contrario, en tal ejercicio se premian los resultados individuales, el desempeño y los productos tangibles de los trabajadores frente a sus compromisos originales; se reducen tiempo y espacio para el otro, para la cooperación o la solidaridad. Esto se constituye en una paradoja, incluso porque la organización se define en el lenguaje común como un colectivo de personas

10. Montmollin, *Los psicofarsantes*, 88.

que buscan objetivos conjuntos. No obstante, se ve la negación del reconocimiento del derecho y solidario, porque en condiciones adversas el trabajo afecta la probabilidad de cooperación en los colectivos de trabajo y la posibilidad de la movilización subjetiva frente al desarrollo de la personalidad, la autoconfianza y la autoestima, habilidades que son soportes para otorgar reconocimiento, sobrellevar condiciones de trabajo adversas y defenderse del sufrimiento. En este sentido, resulta fácil comprender la confusión de Federico: “Esto es una grave frustración para el equipo como tal, porque todos los compañeros quieren hacer trabajo en equipo y uno quiere hacer las tareas del día a día, pero entonces uno sabe que si hace eso sus compromisos de desempeño (con los que se comprometió en la evaluación) los va dejando de lado y eso es lo que vale, solo lo que va en esa línea. Entonces eso desmotiva, como tal, a todo el equipo”.

Nótese que, de este modo, los efectos de la evaluación, al promover la individualización, también contradicen uno de los resultados de los célebres experimentos de Hawthorne según el cual los niveles de producción están determinados por la integración del trabajador al grupo, en tanto el ser humano se siente motivado por la necesidad de “estar junto a otro” y construir un vínculo que le permita existir, reconocer y ser reconocido desde la confianza y la reciprocidad, partiendo de una comunicación genuina.

La hiperindividualización que genera el proceso de evaluación desprotege al trabajador, porque consigue que se quede al margen del amparo que ofrecen muchos referentes simbólicos que están presentes en la dinámica grupal. No contar con estos le hace débil y vulnerable. Esta es una responsabilidad existencial para la cual el trabajador contemporáneo no parece estar preparado. Al respecto, autores como Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac señalan que “el enfrentamiento entre capital y trabajo, que siempre había tenido como campo natural a la empresa, pasa a producirse en el interior del individuo, que se debate entre su tendencia a trabajar menos para protegerse de las exigencias de la empresa, y su inclinación a trabajar cada día más para aumentar sus beneficios y mejorar siempre los resultados”.<sup>11</sup>

11. Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* (Madrid: Paidós, 1993), 28.

La evaluación del desempeño en vez de unir, como lo propone su retórica, fragiliza los vínculos, porque las personas para solidarizarse necesitan sentirse en confianza, importantes, protagonistas y capaces. La evaluación, al convertir a los trabajadores en atareados incansables, los vuelve competitivos, los hace comportarse como antisocios. El trabajo colaborativo debería ser una alianza para un mejor desempeño, unas mejores relaciones y un mejor hacer, pero, bajo las condiciones de hiperindividualización, los trabajadores son competencia entre sí, se convierten en rivales y, cuando aparece la competición en el trabajo, aflora el egoísmo, el cual pone en penuria la posibilidad de relacionarse de manera colaborativa con otros. ¿Será necesario insistir en que con esto se destruye la solidaridad?

Un postulado para la gestión de personal sería que esta no requiere de individuos, sino de socios. Se contrata a alguien para trabajar con los demás y esta relación con otros permite el vínculo solidario. Por ende, lo que espera la empresa del colectivo debería ser la solidaridad y la reciprocidad. Sin embargo, vemos que las prácticas de evaluación del desempeño no facilitan valorar la solidaridad, sino el individualismo competitivo. Se evalúa a la persona sola, aislada, incluso escindida de sí misma, excluida de la comunidad.

Es paradójico, además, porque la persona lo que hace en la organización lo hace con otras, pero es evaluada por lo que hace ella sola, perdiendo el valor de lo colectivo. En tal sentido, es invitada a trabajar en una comunidad como lo es la organización, cuyo *ethos* es plural, pero los mecanismos de evaluación y control de lo que ejecuta son en solitario. Por lo tanto, se le confunde, porque se le impide apropiarse de los resultados comunes, promoviendo de este modo el egoísmo y la competitividad, llevando al evaluado a desarrollarse de manera singular, lo que hace inútil la solidaridad en la búsqueda de ser una persona competente. En estas condiciones se promueve un egocentrismo que imposibilita la suspensión momentánea del yo, para darle lugar al otro desde el reconocimiento y afirmarse en él. De nuevo, la preponderancia de los dispositivos administrativos y de control, que operan bajo la racionalidad instrumental, imperan sobre la posibilidad de valoración común y el reconocimiento de la persona, de su trabajo y de las relaciones intersubjetivas, es decir, sobre acciones propias de una racionalidad sustancial. En lugar de

esto, los dispositivos de evaluación cosifican a la persona y a su trabajo, a su potencial y a sus relaciones.

Hay una marcada incongruencia respecto al propósito y el sentido con el que se diseñan los modelos de evaluación de desempeño, pues se aplican buscando impactar y mejorar la motivación de los trabajadores. No obstante, como puede notarse, al llevar a cabo la evaluación, se consiguen algunas prácticas que alcanzan un efecto contrario, es decir, una forma de praxis individualizada, en la que el “reconocimiento como solidaridad” –el reconocimiento de la existencia del universo singular del trabajador– desaparece y, por ende, también la posibilidad de sentirse parte de un lugar e integrarse a un colectivo, de saberse valorado como único y universal por sus congéneres en el principio ético de la solidaridad y la reciprocidad.

La paradoja de la evaluación del desempeño es que, al ser individual y competitiva, no estimula el vínculo edificador de solidaridad, por lo cual el trabajo en equipo, los altos niveles de productividad y los resultados buscados frenéticamente por la organización terminan siendo obstaculizados en su mayoría. La paradoja que nombramos “de la solidaridad al individualismo”, en términos de reconocimiento, lleva al trabajador a marginarse de la posibilidad del vínculo y la valoración social; se pretende llevar al individuo a desarrollar un mayor potencial y compromiso, pero se le conduce hacia estados en los que se siente marginado de ciertas condiciones organizacionales, sociales y de derechos esperadas. Como lo señala Dejours, la individualización y la competencia exagerada entre trabajadores son condiciones generales que hacen que trabajen sin esperanzas de reconocimiento, lo cual tiene dos nefastos efectos: el deterioro del trabajo y el deterioro psíquico del trabajador.

Este tipo de procesos de evaluación corrobora la advertencia de William Edwards Deming, aquella en la que se lamentaba sobre el asunto hace ya cuatro décadas, pues, según este gurú de la gestión de la calidad total, la evaluación anual nutre el desempeño a corto plazo, aniquila el planeamiento de largo aliento, hace que se acumule el miedo, destruye el trabajo en grupo y alimenta la rivalidad. Según sus propias palabras, “la evaluación anual deja a las personas amargadas, abrumadas, maltratadas, maltrechas, desoladas, desanimadas,

abatidas, sintiéndose inferiores y algunas incluso deprimidas, inhabilitadas para trabajar durante semanas luego de recibir la valoración, incapaces de comprender por qué son inferiores”.<sup>12</sup> Según Deming, esta evaluación “es injusta, por cuanto adscribe a las personas de un grupo diferencias que pueden ser causadas enteramente por el sistema dentro del cual trabajan”.<sup>13</sup>

## 7.4. Paradoja 4: de la valoración a la reificación

Con la intención de reconocer al trabajador, la empresa realiza la evaluación del desempeño como un ejercicio conversacional para asignarle valor al desempeño, entendido este no solo como la evaluación de los resultados propiamente dichos, sino del proceso integral llevado a cabo en el trabajo. Sin embargo, tal proceso, actualmente, está determinado por las premisas de la Administración Estratégica de Recursos Humanos, las cuales, a su vez, se fundamentan en la lógica del *management*. Como se sabe, en estos campos se ha naturalizado el hecho de que sea la estrategia de la empresa la que guíe toda la gestión del trabajo humano. En este sentido, al buscar alinear el trabajo a la estrategia, es común que, en lugar de comprender a la persona como un actor real del trabajo como quien ejecuta el acto, se le considere un medio del cual la empresa, de manera legítima, se vale para conseguir resultados, convirtiéndola así en un objeto, en una cosa, es decir, reificándola. Aunque a la evaluación del desempeño le subyace la intención de hacerle entender al evaluado que él va “a ser más” sirviendo a los intereses de la empresa, la valoración como persona, como fin en sí misma, se niega al convertirla en un medio. Este tipo de intenciones instrumentales y sus consecuencias coinciden con las denunciadas por Cruz Kronfly cuando anota: “este desasosiego, derivado de los indicadores que miden en cifras el desempeño, suele derivar fácilmente en acoso, maltrato y matoneo laboral”.<sup>14</sup>

Esta paradoja se aprecia en el relato de los entrevistados de manera reiterativa, pues argumentan que, en cada palabra, en cada narración, la dirección

12. William Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 102.

13. Deming, *Out of the Crisis*, 102.

14. Cruz Kronfly, *La condición humana*, 20.

de la empresa les exige una mayor implicación con los resultados de su trabajo, pero, como se ha visto, es común que, gracias al proceso de evaluación del desempeño aplicado, se sientan cosificados, menospreciados y humillados. Todo esto contradice las declaraciones de los responsables de las áreas de gestión de personal.

El menosprecio también se presenta por el desinterés de los jefes frente a la evaluación del desempeño. Por lo tanto, se pierde la posibilidad de reconocimiento recíproco entre las personas. En tal sentido, las sustrae de la posibilidad de recibirlo por “derecho propio”. En otras palabras: por un lado priva al subalterno de la experiencia de la valoración de sus cualidades y capacidades morales, incluso del contacto intersubjetivo con el jefe, pero también priva al jefe de la posibilidad de reconocimiento como persona moral, de su liderazgo y capacidades. Así, priva a cada persona del respeto que cada uno siente que se merece como ser humano, en la necesidad de reconocerse como semejantes y establecer relaciones éticas perdurables. Entre los testimonios de los trabajadores se encuentran algunos que cuestionan la funcionalidad y la utilidad del proceso, sobre todo cuando se limita el ejercicio de evaluación, que, si bien podría ser importante, termina valorando solamente la cifra, sin ir más allá, lo cual es quizás lo que realmente esperan los trabajadores: ser valorados en sus múltiples dimensiones humanas, sus capacidades morales y en la amplitud de lo que significa el trabajo durante un período de tiempo, no solo evaluar los resultados numéricos. Estas desencantadas palabras de Raymundo ratifican lo expuesto: “[...] ah, o peor aún: terminar nosotros reducidos exclusivamente a una cifra, a un número ya calculado”.

Se suma a la paradoja de la reificación el reemplazo de un ejercicio de valoración por uno de calificación del trabajador como otra forma de manifestación, no de aprecio, sino de desconocimiento o menosprecio, pues se evidencia en los testimonios que los trabajadores expresan la a-sintonía y la tensión entre la evaluación, la calificación y la valoración. Salen así a relucir los sentimientos que generan el sentirse calificado con un número o reducido a este. Aparece así disminuida la totalidad del universo singular del trabajador, en contraposición a la clara demanda de valoración intersubjetiva que da lugar a la diferencia y el reconocimiento.

En la dialéctica reconocimiento-menosprecio, a partir del discurso examinado de la evaluación del desempeño en la empresa, se pudo observar omisión del reconocimiento como solidaridad. En su lugar, se detectó la expresión colectiva de menosprecio reificante, representada en ausencia de seguridad, estabilidad y de la reciprocidad que se espera en el trabajo. Estos son aspectos propios de una organización de relaciones “líquidas” como las descritas por Zygmunt Bauman:<sup>15</sup> sin vínculos sólidos, tales relaciones son egoístas, independientes o autosuficientes, donde el otro se convierte en “parte del paisaje” o en “cosa”; emerge entonces una especie de indiferencia social, una negación de la utopía de poder vivir juntos y una trágica negligencia de la convivencia.

En este sentido, la propuesta de la evaluación del desempeño pasa de ser un ejercicio de valoración posible a partir del diálogo y la concertación intersubjetiva, a terminar reducida a una cifra, a un número. En muchas ocasiones peor aún, pues ni siquiera figura como la calificación, sino como una descalificación, como una cosificación y un menosprecio de los trabajadores evaluados. Al respecto, Montmollin plantea que “para las direcciones de las empresas describir y jerarquizar parece más importante que modificar. Los juicios emitidos son por añadidura, un signo de poder. Nuevo triunfo de la mística de la rotulación”.<sup>16</sup>

Paradójicamente, ante la premisa de la empresa de concebir la evaluación desde su modelo de desempeño como un espacio de conversación, en vez de aprovechar tales encuentros valorativos de persona a persona, en diálogo y confianza, para encontrarse en el discurso y tejer vínculos éticos de reconocimiento, terminan estos, en numerosas ocasiones, convertidos en espacios para la confrontación y muchas veces también para el abuso de una autoridad que reifica a la persona más débil, generando en los subalternos desconfianza y aversión hacia dicha autoridad. Además, se mina la autoconfianza del trabajador y se amenaza su integridad y autorrespeto.

15. Zygmunt Bauman, *Modernidad líquida* (Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1999).

16. Montmollin, *Los psicofarsantes*, 66.

La relación también se cosifica, se convierte en un encuentro de métodos, de técnicas condicionantes o dispositivos de control que la empresa y los jefes consideran útiles a los fines, llevándolos a un asunto netamente mecánico. Emergen entonces mecanismos de parte y parte que dan pie a relaciones ceñidas al instrumento, al formato, al cálculo de ganancias, porque lo subjetivo se oculta, en tanto no es posible en el ejercicio de la evaluación establecer una relación de reciprocidad y correspondencia que dé lugar y valor a lo emocional puesto en el trabajo, todo ello regido por la racionalidad sustancial. En vez de la interacción que viabiliza la valoración de las capacidades morales y las potencialidades, se termina privilegiando la herramienta de control y el formato, sin la posibilidad de una estimación amplia de la persona, de su valoración en “derecho” o “solidaridad”, perdiéndose así la oportunidad del conocimiento y reconocimiento del otro, e incluso de la autoafirmación, porque, como escribió Octavio Paz en su poema “Piedra de sol”, para que yo pueda ser, he de ser otro, salir de mí, buscarme entre los otros, los otros que no son si yo no existo, los otros que me dan plena existencia.

Un fenómeno extremadamente complejo está igualmente presente. Pareciera que en esta recursividad de la lucha por el reconocimiento a quienes ostentan el estatus de jefes se les dificulta ponerse al mismo nivel de compromiso que el otro, porque tienen la necesidad de mantener su estatus de poder, el cual les otorga otro tipo de reconocimiento. Vale la pena aclarar que la paradoja que nombramos “de la valoración a la reificación” se da por la contradicción que presenta la evaluación del desempeño al pasar de postularse como un ejercicio de valoración del otro y su trabajo, a la negligencia del reconocimiento, incluso a la cosificación o reducción del otro a un número que no lo representa ni a él, ni a su trabajo. Es evidente que, bajo la lógica de la racionalidad instrumental, cobran valor de objeto, de instrumento, de cosa y de medio el lugar del evaluado, su creación, su trabajo, sus capacidades y su universo singular. De este modo, el reconocimiento no es a la amplitud del universo singular que encarna la persona, ni tampoco al esfuerzo por las labores realizadas en un período de tiempo como actor del trabajo, sino a los resultados materiales determinados por una eficacia operativa. En tal sentido, Honneth sostiene que el olvido del reconocimiento es fundamentalmente una reificación: “Con ello nos referimos al proceso por el

cual en nuestro saber acerca de otras personas y en el conocimiento de las mismas se pierde la conciencia de en qué medida ambos se deben a la implicación y el reconocimiento previo”.<sup>17</sup>

En los testimonios de los evaluados aparece frecuentemente el disgusto por ser considerados cosas al ser evaluados cuantitativamente, al ser tratados como instrumentos objetivados por el dato. Coincide esto con aspectos descritos por Honneth, en el sentido de constituir un acervo de habilidades y necesidades propias y experimentadas solo en relación con su aprovechamiento económico. En otras palabras, ante la sofisticación de los instrumentos de evaluación y la especialización de la calificación, se neutraliza la posibilidad de reconocimiento previo, se valida y se institucionalizan y naturalizan formas permanentes de reificación que en ningún momento favorecen la comunicación, la posibilidad de las experiencias cualitativas de interacción y la proximidad al mundo intersubjetivo que los hombres ponen en el trabajo.

## **7.5. Paradoja 5: de la motivación a la desmoralización**

Uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es mantener la moral del trabajador en alto, como medio para cumplir sus propósitos. Este, por su parte, no es ajeno al interés de mantener su moral arriba y conseguir en el trabajo condiciones para su bienestar y autoestima. En tal sentido, se dan las condiciones para la reciprocidad propia del reconocimiento. Sin embargo, la lógica en que la empresa presenta técnicas para la motivación termina constituyéndose en una promesa para alinear (y alienar) al trabajador a la estrategia. Cruz Kronfly se refiere a tales técnicas en el sentido de que “mientras este desespero se mantenga dentro de los cauces de la manipulación psíquica, se denominan dispositivos de motivación. A todo el mundo hay que estarlo motivando hoy. Hay una especie de epidemia social y gerencial en términos de intervenciones psíquicas organizacionales encaminadas a producir un frenesí motivador”.<sup>18</sup>

17. Honneth, *Reificación*, 91.

18. Cruz Kronfly, *La condición humana*, 20.

Paradójicamente, el reconocimiento desde tal lógica se da por un asunto prediseñado institucionalmente, es decir, no es un reconocimiento centrado en las relaciones interpersonales y las capacidades morales, sino en las relaciones institucionales, por lo tanto, como ya se vio, se constituye en un reconocimiento ideológico: un dispositivo de control, una retórica *managerial* más, una táctica motivacional calculada, etc. Nótese la contradicción: la empresa busca que el trabajador consiga saberse útil, con la moral en alto; sin embargo, al hacer la evaluación del desempeño de este modo y aplicar un reconocimiento calculado, lo que logra es su desmoralización.

Una de las premisas sobre las que se fundamenta la llamada Administración de Recursos Humanos es la de elevar el rendimiento de los trabajadores; sin embargo, concentrarse en esto como pauta privilegiada –e incluso como única premisa– trae consecuencias adversas en el mismo rendimiento, pues, al centrar la atención en las técnicas y mecanismos de control para lograrlo, consigue con cierta facilidad generar expresiones de menosprecio o de falta de reconocimiento en los protagonistas del trabajo. En tal sentido, la experiencia vivida de no recibir reconocimiento, o de percibir menosprecio, genera sentimientos y comportamientos desfavorables a la moral y la dignidad del trabajador, y como corolario a los intereses de la empresa.

Estos aspectos son olvidados por la mentalidad que determina el diseño y la aplicación de los modelos de evaluación del desempeño. Lo absurdo de esto radica en que en el centro de los intereses de la evaluación se encuentra la motivación, o sea, la movilización de los trabajadores a mejores niveles de desarrollo y rendimiento. Sin embargo, los testimonios muestran una mayor cantidad de experiencias que narran el impacto negativo en los sentimientos de los trabajadores, esto en razón a que terminan sintiéndose descalificados y desmoralizados en algunos casos, o menospreciados y reificados en otros. Esto ya había sido mencionado en el capítulo anterior y así lo cuenta Federico: “Necesitamos las palmaditas en la espalda, esas de ‘oye, bien, me gustan tus ideas, estás haciendo las cosas como deben ser’, etc. Pero en el momento en que uno no encuentra eso, realmente uno se va diluyendo”.

No creemos exagerado insistir en que la percepción de no recibir reconocimiento tiene efectos como el sentimiento de “diluirse”. Esto es literalmente hacer

que algo pierda solidez, tal como lo explicó Bauman con respecto a la disolución de las estructuras sociales en su bellísima metáfora de la modernidad líquida que evocábamos hace poco. ¿Cómo no asociarla con la fragilización del espíritu por la vía de la falta de reconocimiento en el trabajo? ¿Con la destrucción de la solidez en las relaciones, puesto que las personas que no se sienten reconocidas se perciben diluidas, disueltas, disminuidas en su potencia existencial?

Lo que la empresa espera de sus trabajadores es que se motiven. Y las retóricas *manageriales* predicán que ellos deben producir desde el ser interior y no desde el hacer exterior. Pero, como vimos arriba, los dispositivos de evaluación determinados por la racionalidad instrumental no motivan, sino que pueden desmoronar a la persona volviéndola objeto, frecuentemente no dan lugar al desarrollo de la subjetividad, ni a la potenciación de las capacidades morales como dicta la racionalidad sustancial. Un error común de la gestión de personal es partir de que la motivación proviene de la satisfacción de necesidades, de que el trabajador busca más que nada lo pecuniario, ignorando la integralidad del ser humano. En este contexto, Dejours, por ejemplo, señala que la persona nace en el trabajo y en este crece su universo subjetivo, y que, en tal sentido, cuando la persona nace al trabajo, nace para sí. Según esta perspectiva, la motivación de un trabajador no está solo en que le paguen, está en surgir para la sociedad, afirmarse en sus cualidades y ser alguien útil. Y le resulta fundamental ser aceptado, o sea, ser reconocido. Habrá que pensar que también la motivación se da cuando la persona siente que puede realizar sus deseos; si puede imaginar que realizará sus sueños en el trabajo siente que crece, si no, tiende a inhibirse e, incluso, a traumatizarse y enfermar.

En una economía determinada por el crecimiento resulta apenas normal que las prácticas administrativas pretendan elevar los niveles de productividad. Y, para conseguirlo, se ha naturalizado la búsqueda de la motivación en el trabajo. Pero si se comprende a la motivación humana por la tarea como un asunto a calcularse de manera estandarizada, como lo propone la evaluación del desempeño de los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos, consecuentemente emergerá y se reproducirá el reconocimiento ideológico. Desde el propio diseño de las evaluaciones como dispositivos de control –como

instrumentos para medir cifras– se estará imposibilitando atender los complejos intereses personales de los trabajadores, pues estos formatos de evaluación operarán en la práctica desconociendo la complejidad de las relaciones intersubjetivas, y, por el contrario, emergerán determinados por la dimensión social de la división del trabajo, es decir, por las relaciones de poder establecidas en la empresa. Si la evaluación del desempeño se reduce a la calificación de los resultados tangibles al tiempo que se descuidan los aspectos psicológicos y existenciales de la persona, los resultados serán contrarios a los intereses de la dirección.

Quizás sea menos contraproducente que los expertos en gestión de personal, y concretamente en procesos de evaluación, se detengan a examinar asuntos como el esfuerzo del evaluado por la tarea, sus sentimientos sobre su mundo sensible y simbólico, sus representaciones del trabajo cotidiano y de sus expectativas, y otro largo etcétera de aspectos que le resultan valiosos. Hace ya medio siglo que la ergonomía del trabajo francesa, y sus estudios sobre la psicopatología y la psicodinámica, vienen insistiendo sobre los riesgos de la banalización de estos aspectos cuando se centran en el trabajo prescrito y descuidan el trabajo real. Tal descuido acentúa la contradicción entre lo que busca la empresa –el aumento del rendimiento– y lo que espera el evaluado –ser reconocido–. Estas evaluaciones minan la energía de la persona, atentan contra el ánimo del trabajador. En lugar de motivar, desmoralizan y desmotivan. Resulta fácil entonces acordar con Michela Marzano cuando afirma con desencanto, e incluso con rabia, que “el discurso de la mayoría de gurús de la gestión empresarial es manipulador porque es, a la vez, seductor y falso”. Según la autora, tal discurso “se construye sistemáticamente sobre exhortaciones inconciliables, lo cual significa que pide a los individuos una cosa y su contrario: rendimiento y desarrollo personal; compromiso y flexibilidad; empleabilidad y confianza; autonomía y conformidad”.<sup>19</sup>

Esto pudo constatarse en los testimonios que brindaron los evaluados que fueron entrevistados. Ellos advierten que, aunque entienden el interés de la dirección, luego de la evaluación, en lugar de motivación, experimentan

19. Michela Marzano, *Programados para triunfar* (Madrid: Tusquets, 2011), 30.

sentimientos como decaimiento, desconfianza, frustración, pereza y desmoralización, porque no sienten que se les aprecie como personas, ni tampoco que se les valore su trabajo. Ante esta exposición al menosprecio, los evaluados comúnmente, al atender sus responsabilidades, presentan falsas actitudes de aceptación y sumisión a la autoridad como mecanismos de defensa.

Recuérdese que, si bien el reconocimiento afirma la identidad de las personas, aporta a su autoimagen, autoconfianza y autoaprecio, también su opuesto –la no valoración de la persona y su trabajo– las hace sentir menospreciadas, lo cual les trae consecuencias negativas, en tanto las lleva a percibirse como alguien sin capacidades morales, sin autonomía y sin amor propio.

## **7.6. Paradoja 6: de la sofisticación instrumental a la arbitrariedad y discrecionalidad evaluativa**

Los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos crean cada vez más instrumentos con mayor sofisticación, porque se parte de la premisa de que con estos pueden realizarse de mejor manera –y más objetivamente– los procesos de evaluación, valoración y reconocimiento, en tanto se busca con ello proteger al trabajador con la imparcialidad y la integridad. Paradójicamente, ante la precisión de medida de estos nuevos instrumentos, es común que termine imperando la discrecionalidad y el criterio del jefe, es decir, su falta de objetividad. Evitar lo anterior exige de un mínimo de sensibilidad y de grandes dosis de entrenamiento continuo, so pena de incurrir en el riesgo de minar las posibilidades del diálogo intersubjetivo y, en consecuencia, de brindar reconocimiento de manera genuina.

Las empresas y las áreas de gestión de personal, en su propósito de buscar cada vez más objetividad y apoyadas en mayor tecnificación y sofisticación de las herramientas para la evaluación del desempeño (modelos estratégicos, teorías de vanguardia, etc.), muchas veces consiguen lo contrario: menguar las relaciones evaluador-evaluado. Esto, entre otros aspectos, por el estilo de dirección obsesionado por la objetividad, que conduce fácilmente al autoritarismo; por la “lejanía” del jefe respecto al subalterno, y la imposibilidad de negociar y consensuar algunos asuntos fundamentales que, a su vez, conllevan

la inflexibilidad. En consecuencia, las relaciones intersubjetivas pueden verse lesionadas, fragilizadas e, incluso en ocasiones, totalmente rotas; desaparece así el reconocimiento genuino. De esta manera, este mencionado reconocimiento queda sujeto al punto de vista del jefe, es decir, depende de su arbitrio la posibilidad de generar unas relaciones genuinas que acerquen al subalterno para otorgarle reconocimiento o que, por el contrario, se establezcan unas relaciones mediadas por el desafuero o el capricho, lo cual genera desconfianza mutua, la cual aleja o impide el reconocimiento. Es a esto a lo que se refiere Ramón en su testimonio: “Estas evaluaciones me han llevado a pensar que son subjetivas desde todo punto de vista, porque dependen del concepto personal o del punto de vista que tenga ese director del trabajador, y eso incide en el resultado de la evaluación al final. La evaluación depende del estado de ánimo, y de la percepción y de la carga emocional que tenga el jefe del trabajador”.

Como ya se advirtió, los evaluadores se notan más preocupados por el instrumento, por la objetividad que les brinda el dato y la seguridad que les aportan los resultados medidos, es decir, determinados por la racionalidad instrumental. Paradójicamente, en el ejercicio de evaluación terminan primando la subjetividad, los sentimientos de quien evalúa, los prejuicios y los criterios personales. Esto, en contra de los determinantes de la racionalidad sustancial, la cual propende por el reconocimiento de las personas, de sus capacidades morales, de su propia subjetividad y de su trabajo entendido como un acto existencial.

Aunque actualmente aparecen críticas a este tipo de concepción de la evaluación del desempeño, algunas datan de mediados del siglo pasado y hoy habría que celebrarlas por su sensatez: “En cuanto respecta a los supuestos de la evaluación tradicional, aún tenemos algo que es prácticamente idéntico a un programa de inspección de productos... (así) la resistencia a los programas de evaluación es eminentemente sana. Refleja un rechazo a tratar a los seres humanos como objetos físicos. Las necesidades de la organización son obviamente importantes, pero cuando entran en conflicto con nuestras convicciones sobre valor y la dignidad de la persona humana, una u otras deben ceder”<sup>20</sup>.

20. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw Hill, 1957), 91.

Se sofistican los instrumentos para evaluar al trabajador buscando la objetividad, pero en toda práctica humana la subjetividad es inevitable. En este sentido, algunos testimonios mencionan la arbitrariedad de los jefes al evaluar, pues incluso se animan a cambiar lo registrado por el *software*. Esta arbitrariedad deshumaniza, porque se concentra en valorar y hacer énfasis en “lo malo” que hace el evaluado. De entrada, el trabajador plantea que la evaluación del desempeño es como *un juicio* en el cual se lleva las de perder por ser subordinado. Esto porque el jefe, gracias a su falta de objetividad, pone lo que quiere en el *software*, convirtiéndose en una situación aún más reificante, la cual imposibilita cualquier opción de reconocimiento intersubjetivo.

Subrayamos la palabra juicio, puesto que, según el *Diccionario de la lengua española*, esta se refiere a la opinión, parecer o dictamen, o al conocimiento de una causa en la cual el juez ha de pronunciar una sentencia. Y sentencia, a su vez, se refiere a la resolución de un tribunal con la que se cierra un juicio. Nótese que en ningún sentido tal término da lugar al reconocimiento genuino, sino todo lo contrario: hace sentir enjuiciados a los evaluados. Habrá que advertir sobre la carga simbólica del término, pues, aunque en un juicio se puede resultar absuelto de toda culpa, el proceso de demostrar la inocencia será siempre vergonzoso.

En complemento a la sofisticación, la necesidad empresarial de contar con jefes con mayores competencias, que aseguren los resultados y la eficacia empresarial, trae consigo jefes que, cuanto más técnicos y especializados, más arbitrarios; como consecuencia, sus actos comúnmente harán sentir mal al evaluado o generarán en este sensaciones de “no tener jamás cómo cumplir”. De este modo, las oportunidades de reconocimiento se diluyen, pues se centran más en la tarea y poco en las personas, se arraigan en el cumplimiento de fines y metas sin importar los métodos, por lo tanto, el reconocimiento desaparece.

Una pregunta central que emerge como resultado del análisis es precisamente ¿por qué el propósito y el sentido de las prácticas de evaluación del desempeño consiguen efectos contrarios a los que se buscan desde su diseño original? Pudo inferirse que el jefe desvirtúa el sentido de la evaluación porque la convierte en una aplicación mecánica que obedece a una causalidad lineal de

la racionalidad instrumental. Se suma a ello la formación generalmente técnica de quienes evalúan, la falta de reflexión o de conciencia sobre lo que significa el acto de evaluar el desempeño y sus respectivas implicaciones para lo humano. Todo esto lleva a que los evaluadores no cuenten con elementos para convertir el momento de evaluación en algo recursivo, valorativo, que dé lugar al examen de las complejidades sobre lo que significa lo humano.

Por el contrario, lo más común es que las relaciones estén mediadas por estilos de dirección que ignoran cómo llevar a cabo una evaluación determinada por la racionalidad sustancial, y esto desvirtúa el reconocimiento del subalterno. En consecuencia, socaba la legitimidad, y la posibilidad de confianza y reconocimiento de los evaluados hacia sus propios jefes. En concordancia, se infiere que no se logran los objetivos porque tales jefes no necesariamente comprenden ni las bondades del reconocimiento, ni el alcance real de la evaluación. Quizás, desde la comodidad de sus poltronas y contando con toda la autoridad, terminan creando un círculo vicioso de desconfianza e inestabilidad en los trabajadores, sin darse cuenta de los efectos de este ejercicio y las frustraciones que se pueden generar en el evaluado al no hallar un lugar en este, o por tropezar con todo lo contrario: con un momento hostil que hiere su dignidad, algo así como si tuviera que vivir –y ojalá no sea necio insistir– un episodio de desconocimiento o menosprecio.

Otro factor fundamental para explicar las paradojas es que, si bien –según las políticas de gestión de personal de la empresa estudiada– la evaluación es un momento particular de relación intersubjetiva entre dos trabajadores (subalterno y jefe) que debe realizarse como una “práctica conversacional” con el fin de “contribuir al desarrollo integral del trabajador”, esto no siempre se logra. Los estilos de dirección de la empresa, el papel que juega el jefe al practicar el ejercicio de la autoridad, el diseño y el sentido del proceso de evaluación, etc., desvirtúan la posibilidad de una comunicación genuina y de valoración de las cualidades positivas, de las capacidades morales del trabajador y de su desarrollo integral. En pocas palabras, no se presenta el reconocimiento.

Como resultado del análisis de los testimonios de los trabajadores y apoyados en las paradojas relatadas aquí, puede indicarse una vez más que ambas

racionalidades, la instrumental y la sustancial, coexisten en la manera en que la dirección de la empresa concibe la evaluación. Los hallazgos dan cuenta de cómo las prácticas y discursos de la evaluación del desempeño centrados en la racionalidad instrumental son más propicios para generar experiencias de menosprecio, y terminan primando sobre el cuidado que la racionalidad sustancial pone en los aspectos existenciales. Como consecuencia, se atenta contra el reconocimiento e incluso se le imposibilita. Asimismo, se puede notar que esta realidad se encuentra relacionada directamente con el sentido que los jefes le dan al ejercicio de autoridad y al estilo de dirección que practican.

Paradójicamente también, la posibilidad de que los subalternos encuentren en el ámbito del trabajo reconocimiento de derecho y solidaridad implica para los jefes de la empresa la probable consecución de los anhelados resultados, e incluso de su propio reconocimiento. Esto hace pensar en las ideas de Morin, cuando advierte que la “empresa cuartel” es sinónimo de servidumbre para sus trabajadores. Argumenta el autor además que, en lugar de eso, una empresa que reconociera a sus trabajadores en su plena humanidad sería reconocida por ellos como comunidad de destino compartido, lo cual mejoraría tanto los resultados de la empresa, como la condición de vida de sus trabajadores.<sup>21</sup>

Para terminar el capítulo, quisiéramos recordar que la teoría de Honneth plantea que la negación del reconocimiento se constituye en menosprecio. Asimismo, es necesario señalar, teniendo en cuenta el contexto de este estudio, que emergen significados y descriptores no solo de menosprecio puro y duro, sino que actos de “no aprecio”, de “desprecio” y de “desconocimiento” se convierten también en asuntos problemáticos. Del mismo modo, que no necesariamente el hecho de no otorgar reconocimiento –o la ausencia en ciertos momentos y contextos de reconocimiento– es un acto de menosprecio. Un aspecto clave para sortear tales matices es procurar siempre establecer relaciones que enaltezcan la condición y la dignidad humanas de todos quienes interactúan, es decir, fundar y mantener relaciones mediadas por la ética, haciendo honor al

21. Morin, *Cambiamos de vía*, 69.

imperativo categórico planteado por Kant –y al que ya hemos aludido hasta el cansancio–, aquel pasaje en el que el filósofo prusiano exhorta con firmeza al lector de *Metafísica de las costumbres*: actúa de manera tal que tú trates a la humanidad, tanto en tú persona como en la persona del otro, *siempre y al mismo tiempo* como a un *fin*, y *nunca simplemente* como a un *medio*.

## 8. Para ir cerrando el telón

Parafraseando al poeta, quisiéramos –con el fin de comenzar a cerrar– advertir que, al igual que Silvio Rodríguez en su *Resumen de noticias*, donde se lamenta con ironía que se dirige a sí mismo por su falta de audacia, nosotros también aceptamos que “se nos archive en copias y no en originales”. No hemos estado –tampoco– en “los mercados grandes de la palabra, solo hemos procurado decir lo nuestro a tiempo y sonrientes”.<sup>1</sup> No presentaremos ninguna conclusión, porque estamos convencidos de que aquí no concluye nada; al contrario, son enormes las oportunidades de continuar investigando esta relación entre la evaluación del desempeño y el reconocimiento del ser humano y su trabajo. Quizás este sea el mayor aporte de este libro o por lo menos es nuestra mayor ilusión: el de animarlos a pensar que el reconocimiento del otro es fundamental en la construcción de una sociedad más justa, menos hostil; que el reconocimiento genuino es un antídoto al hiperindividualismo contemporáneo, y un poderoso analgésico ante el sufrimiento y los malestares existenciales que comúnmente emergen en las relaciones sociales. La buena noticia es que el reconocimiento está al alcance de nuestras manos, pues el otro siempre está ahí, ofreciéndose-nos. Se trata tan solo de reconocerle.

Pero, además, en el universo concreto de la dirección del trabajo en las empresas, una oportunidad para sensibilizarse y ensayar a practicar el reconocimiento

1. Silvio Rodríguez, *Resumen de noticias*. Disco Al final de este viaje. Grabado en los Estudios Sonoland, Madrid, 1978.

–incluso para entrenarse en cómo materializarlo– es la aplicación de la evaluación formal del desempeño. El problema, esperamos haberlo expuesto con claridad, es que mientras tal evaluación siga comprendiéndose desde la lógica *managerial* que determina a lo que se conoce como los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos, a pesar de los esfuerzos y la buena voluntad de muchos jefes, este reconocimiento genuino pasa a un segundo plano, cuando no es que se desvanece totalmente. Además –procuramos también haberlo mostrado–, paradójicamente, en lugar de conseguir los resultados esperados por la dirección, con este tipo de evaluaciones fácilmente se corre el riesgo de que el desempeño disminuya.

Este problema inspiró nuestro propósito original de investigación, pues nos preguntábamos, desde los albores del presente estudio, si efectivamente en el ejercicio particular de la evaluación del desempeño que aplican las empresas actuales –aquellas que procuran hacer la gestión de personal a partir de lo que dictan los preceptos de lo que se conoce como la Administración Estratégica de Recursos Humanos– se lleva a cabo un reconocimiento del otro de manera genuina.

La tarea nos tomó un buen número de años; a decir verdad, casi una década. Concentramos toda nuestra atención en diseñar una investigación formal, según los cánones recomendados por los expertos y cuidando de manera meticulosa la estructura y el método. Por eso, los primeros cuatro capítulos del libro son fundamentalmente teóricos, y los últimos dos intentan mostrarle al lector el análisis y la interpretación del examen empírico de una realidad social presentada en los testimonios sobre sus propias vivencias de un conjunto de participantes.

La revisión preliminar de la literatura especializada afinó la emergencia de unas categorías centrales de análisis, como lo son, precisamente, el reconocimiento y la evaluación del desempeño. Teníamos, pues, de un lado, una categoría filosófica (el reconocimiento) de enorme riqueza teórica y gran potencial heurístico y, de otro lado, una categoría empírica (la evaluación del desempeño) que nos permitiría examinar la realidad práctica. Sendos capítulos detallan las complejidades tanto de la mencionada evaluación, como las de aquel conjunto

de fenómenos sociales inherente al reconocimiento. El primero, como se observó en el correspondiente apartado del libro, es comprendido como un proceso que exige de una administración atenta y minuciosa. El segundo, como pudo notarse también en su correspondiente capítulo, fue examinado a partir de la fuerza teórica de un experto como lo es Axel Honneth. Más adelante volveremos sobre estas consideraciones, pero antes diremos que, con la continuación del estudio de la literatura especializada que indicábamos arriba, ciertas delimitaciones teóricas paulatinamente facilitaron la localización del problema gracias a otras categorías emergentes, como lo son la organización del trabajo en la empresa contemporánea y la Administración Estratégica de Recursos Humanos.

Pero no podíamos quedarnos simplemente conjeturando sobre las teorías. Había que ir al terreno y esto nos aportó un enorme aprendizaje. Tal como lo mencionamos desde la introducción del libro, era necesario observar, escuchar, conversar con las personas que habían tenido la experiencia directa de evaluar y, sobre todo, de ser evaluados. El caso de estudio de una gran empresa colombiana nos permitió, con método, protegernos de la mera opinión y la especulación. Nos aseguramos de que profundizábamos, en la práctica, en lo que se nombra como los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos. Y lo hicimos en las entrañas del modelo que la empresa estudiada lleva a cabo de manera formal y que, según pudimos constatar, determina a la evaluación del desempeño. Concretamente, el área responsable –que allí se denomina gestión humana– diseña y coordina un “modelo integral de gestión” de personal estructurado según los cánones de lo que nosotros mismos habíamos estudiado en la teoría, es decir, bajo un enfoque sistémico, determinado por los resultados del negocio y alineado con la estrategia corporativa. Esta empresa argumenta que practica un “management humano” y busca articular el modelo de gestión que acabamos de evocar con lo que llaman el “proyecto de vida de los empleados”. La manera entonces de alinear modelo de gestión y proyecto de vida se mide en la evaluación del desempeño. Y, para lograrlo, la empresa se esfuerza en llevar a cabo tal evaluación como un proceso administrativo riguroso, soportado en cálculos matemáticos, indicadores de gestión y dispositivos tecnológicos. Así –ya todos ustedes lo habrán detectado–, su “management humano” está concebido desde la racionalidad instrumental y el reconocimiento

de los esfuerzos del trabajador, es medido por lo que se espera como resultado verificable, lo que quiere decir que no se trata de un reconocimiento genuino, según la expectativa natural del evaluado y como lo demandaría una racionalidad sustancial.

Lo anterior lo pudimos constatar no solo comparando teorías, la del reconocimiento y la de la evaluación del desempeño, sino en los testimonios de los participantes. Fueron ellos mismos quienes narraron su experiencia particular –su vivencia– sobre aquel momento específico de encuentro intersubjetivo que es la reunión de evaluación. Además, tal experiencia no la limitaron exclusivamente a dichos encuentros, sino que, por obvio desplazamiento, la extendían a su experiencia de la vida laboral cotidiana. Esto porque el trabajador no se escinde en el trabajo, pues todo el tiempo y en cada lugar demanda reconocimiento, espera la escucha y la mirada del otro para existir, necesita de ese otro para construirse una identidad estable y afirmarse en sus capacidades. Y hay una dialéctica sobre la que no es exagerado insistir: en sus testimonios está claro que tiene expectativas genuinas y espontáneas de reconocimiento, y, en paralelo, sentimientos de temor ante el menosprecio. Nosotros nos ocupamos de examinar sus descripciones detalladas (y sus estados de ánimo al recordarlas, su convicción al expresarlas, etc.) con un método que indaga por el sentido asignado por los interlocutores a sus vivencias, hibridando sociología fenomenológica con análisis crítico del discurso orientado textualmente. Este es un aprendizaje mayor obtenido a partir de estos métodos de la investigación social cualitativa aplicada en un escenario organizacional real.

Pero, con el fin de evitar cierto moralismo que nos acosó de manera temible durante toda la investigación (y con el cual pudimos haber fastidiado a nuestros lectores), quisiéramos aquí insistir en los esfuerzos de parte de la dirección de la empresa y de los responsables de la gestión de personal por buscar, de manera decidida, procesos que fueran a la vez provechosos para el capital y el trabajador. Para nosotros es claro: una cosa es el estilo de dirección que, este sí, puede resultar inadecuado por falta de entrenamiento en liderazgo, de “manejo” de personal, de relaciones interpersonales, etc., y otra muy distinta es que a la alta dirección no le interese el bienestar de los trabajadores ni su “calidad de vida laboral”. El primero puede causar sufrimiento, malestar y desgano por el trabajo,

pero lo segundo –el interés genuino de la dirección por “su” gente– realmente guía las directrices de la gestión de personal. No hay una maldad inherente a los directivos, no son unos explotadores perversos, no son unos infames o mezquinos. No. Las explicaciones van en otro sentido y eso fue lo que quisimos mostrar como uno de los hallazgos fundamentales de nuestra investigación.

A pesar de la buena voluntad de directivos y propietarios, el material de ideas con el que se evalúa el trabajo en la organización contemporánea emana de la lógica *managerial*, la cual está a su vez determinada por lo que Hegel llamó el espíritu de la época, el *Zeitgeist*. Para nuestro caso, se trata de aquel del cambio de milenio. Es urgente, creemos nosotros, cambiar de instrumentos de análisis, pues los del *management* nos están llevando a producir una gestión de personal paradójica, cuando no realmente esquizofrénica: se busca, de manera decidida, elevar la moral del trabajador, pero se consigue su desgano. Se invierte inteligencia, talento y recursos en imaginar el incremento de su gusto por la tarea, el aumento de las ganas, pero se obtiene su fastidio. Creemos que Franco Berardi no exagera cuando asegura que “no entenderemos nada de la sociedad que se está desplegando si no tenemos en cuenta el hecho de que sus células constitutivas –esos organismos bioconscientes que por convención acostumbramos a considerar seres humanos–, están atravesando una fase de reprogramación neurológica, psíquica, relacional”.<sup>2</sup> Porque desconocer que este tipo de procesos de evaluación de desempeño requiere con urgencia de más y más investigación, pero sobre todo de estudio desde otros ángulos, servirá para continuar aplicando modelos estratégicos de gestión de personal que dicen ser humanistas y de vanguardia, pero que, sin necesariamente proponérselo, desprecian al trabajador contemporáneo porque no lo reconocen. ¿Cómo hacer gestión de lo humano si no se reconoce lo humano? ¿Cómo evaluar sin reconocer? Justamente por esto los autores aquí nos resistimos a concluir con prescripciones, porque consideramos que habrá que imaginarlo todo de nuevo.

Hace ya medio siglo que Maurice de Montmollin advertía que “ningún cuestionario ni ninguna ficha tendrá jamás tanto impacto sobre la administración

2. Franco Berardi, *La fábrica de la infelicidad* (Madrid: Traficantes de Sueños, 2003), 36.

del personal, como media hora de sinceridad recíproca entre dos individuos cara a cara”.<sup>3</sup> No sabemos bien –y preferimos que el lector se encargue de descifrarlo– si se trata de una advertencia bastante lúcida del psicólogo y ergonomista suizo, o si simplemente nos está tomando el pelo con algo que es de sentido común y que deberíamos practicar diariamente todos los interesados en el campo del comportamiento humano en el trabajo organizado. ¿Acaso la sinceridad recíproca no es un acto de reconocimiento? ¿Era necesario invertir una década estudiando exclusivamente esto?

Los autores de este libro nos habíamos tomado la licencia para comenzar este apartado de cierre haciendo propias las palabras del poeta. Permítannos ahora cerrar el telón de la misma manera, es decir, con su coda del *Resumen de noticias*. Pues, aunque este trabajo lo escribimos no solo para académicos y ejecutivos, sino para todos los interesados en la gestión de personal, puede haber algunas personas que queden confundidas e incluso hartas molestas. A muchos especialistas en “lo humano organizacional” la niebla espesa del espíritu de la época les impide salir del camino trazado, y si no pueden repetirlo se paralizan o se ofuscan.

Pero nosotros sabemos que cuando se hacen públicas las ideas hay que asumir la responsabilidad, así que “si alguien que nos escucha se viera retratado, sépase qué se hace con ese destino. Cualquier reclamación, que sea sin membrete. Buenas noches, amigos y enemigos”.

3. Montmollin, *Los psicofarsantes*, 69.

# Bibliografía

- Agamben, Giorgio. “¿Qué es un dispositivo?”. *Sociológica*, Vol. 26, no. 73 (2011): 249-64.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac. *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Madrid: Paidós, 1993.
- Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Berardi, Franco. *La fábrica de la infelicidad*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva*. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2017.
- Bermúdez, Héctor L. “¿De la horda a la empresa? Una comparación preliminar de la empresa con la masa organizada”. *Revista Forum Doctoral*, no. 5 (2012): 90-104.
- \_\_\_\_\_. “Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos”. *Cuadernos de Administración*, Vol. 31, no. 52 (2014): 94-104.
- \_\_\_\_\_. “De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?”. En *Gestión, subjetividad y crítica. Nuevos territorios para leer la organización*. Editado por D. Varón y X. Giraldo, 103-25. Cali: Universidad del Valle, 2016.
- Bohlander, George y Scott Snell. *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Cengage Learning, 2008.
- Brown, James A. C. *The Social Psychology of Industry*. Baltimore: Penguin Books, 1954.
- Cervantes, Miguel de. *Don Quijote de la Mancha*. Editado por Martín de Riquer. Barcelona: RBA, 1994.
- Coens, Tom y Mary Jenkins. *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Bogotá: Norma, 2002.

- Cousin, Olivier. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2008.
- Cruz Kronfly, Fernando. *La condición humana. Tierra de nadie*. Bogotá: Sílabas Editores, 2018.
- Cruz Kronfly, Fernando, Omar Aktouf y Rafael Carvajal. *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle, 2003.
- Chanlat, Alain and Renée Bédard. "La gestion, une affaire de parole". In *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Directed by Jean-François Chanlat, 79-89. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. "Evaluación del Desempeño". En *Administración de recursos humanos*, 241-69. Ciudad de México: McGraw-Hill, 2009.
- Dejours, Christophe. *El factor humano*. Buenos Aires: Lumen Humanitas, 1998.
- \_\_\_\_\_. "Sufrimiento y Trabajo: ¿cómo pensar la acción?". *Ética y psicopatología del trabajo* (blog). 2012. <http://fernandobritosv.blogspot.com/2012/04/una-conferencia-de-c-dejours.html>
- \_\_\_\_\_. "La sublimation: entre clinique du travail et psychanalyse". *Revue Française de Psychosomatique*, no. 46 (2014): 21-37.
- Deming, William Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.
- Desmarez, Pierre. *La Sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris: Armand Colin Editeur, 1986.
- Enriquez, Eugène. "Violence du pouvoir: La violence subtile dans l'entreprise". *Sud/Nord*, no. 20 (2005): 59-69.
- \_\_\_\_\_. "L'institution de la vie mutilée". *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 70 (2006): 899-917.
- Fairclough, Norman. *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*. New York: Routledge, 2004.
- Fernández, Carlos Jesús. *Vigilar y organizar*. Salamanca: Siglo XXI, 2007.
- Fernández-Ríos, Manuel y José Sánchez. *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1997.
- Foucault, Michel. "El sujeto y el poder". *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 50, no. 3 (1988): 3-20.
- Freud, Sigmund. "Moisés y la religión monoteísta". En *Obras completas*. Vol. 23 (1-132). Buenos Aires: Amorrortu, 1939.
- Honneth, Axel. *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Grijalbo Mondadori, 1997.
- \_\_\_\_\_. "Fuentes sociales de cosificación". In *Verdinglichung [Cosificación]*. Translate by F. J. Hernández i Dobon. Frankfurt: Suhrkamp, 2005.

- Honneth, Axel. "El reconocimiento como ideología". *Isegoría*, no. 39 (2006): 129-50.
- \_\_\_\_\_. *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento*. Madrid: Katz Editores, 2012.
- Hopenhayn, Martin. *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires: Norma, 2006.
- Horstmann, Rolf Peter y Johann Heinrich Trede. *Filosofía del espíritu*. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1984.
- Kant, Immanuel. *Métaphysique des mœurs*. Paris: Flammarion, 1985. Primera edición: 1875.
- Kaplan, Robert y David Norton. *A estrategia em acao: blanced socordcard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Marzano, Michela. *Programados para triunfar*. Madrid: Tusquets, 2011.
- Max Neef, Manfred. *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Editorial Nordan-Comunidad, Icaria editorial, 1993.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill, 1957.
- Montmollin, Maurice de. *Los psicofarsantes: una autocrítica de la psicología industrial*. Bogotá: Siglo XXI, 2004.
- Morin, Edgar. *Cambiamos de vía*. Bogotá: Paidós, 2020.
- Muñoz, Rodrigo. *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Medellín: Editorial Eafit, 2011.
- Porter, Michael and Mark Kramer. "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, Vol. 84, no. 12 (2006). <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Rendón, Carlos. *La lucha por el reconocimiento en Hegel, génesis y significado*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2010.
- Rodríguez, Silvio. *Resumen de noticias*. Disco Al final de este viaje. Grabado en los Estudios Sonoland, Madrid, 1978.
- Shartle, Carroll. "Job Analysis and Job Evaluation". In *Personnel Handbook*. John Mee, 127-91. New York: Ronald Press, 1958.
- Szlechter, Diego. *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: Ediciones UNGS, 2015.
- Todorov, Tzvetan. *La vida en común. Ensayo sobre antropología general*. Buenos Aires: Taurus, 2008.
- Touraine, Alain. *Sociologie de l'action*. Paris: Les Éditions du Seuil, 1965.
- Ure, Andrew. *The Philosophy of Manufactures*. London: Charles Knight, 1835.

Valle Cabrera, Ramón. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Boston: Addison-Wesley, 1995.

Voli, Franco. *La autoestima del profesor. Manual de reflexión y acción educativa*. Madrid: PPC Editorial, 2002.

Wiese, Danielle and Ronald Buckley. "The Evolution of the Performance Appraisal Process". *Journal of Management History*, Vol. 4, no. 3 (1998): 233-49.

# Índice de figuras

**FIGURA 1.** Actividades primarias y de apoyo en la teoría de la cadena de valor de Porter [43]

**FIGURA 2.** Ejemplo del Modelo Estratégico de Gestión Humana [45]



# Índice de recuadros

**RECUADRO 1.** Racionalidad instrumental y pulsión de muerte [30]

**RECUADRO 2.** Los imperativos categóricos según Kant [33]

**RECUADRO 3.** Lo que dicen los “sabios” sobre las evaluaciones del desempeño [50]

**RECUADRO 4.** El autómata cognitivo y nosotros [72]

**RECUADRO 5.** Sobre el menosprecio [95]

**RECUADRO 6.** Pregunta paradójica al gobernador de la ínsula Barataria [112]



# Índice analítico

## A

Administración de Recursos Humanos,  
38, 48, 133  
estrategia, 46  
estudios, 22  
fundamentación, 23  
historia, 22, 38  
mecanismos, 23  
modelo, 44  
modelos estratégicos, 24, 119, 134,  
136, 143, 144  
orígenes, 22  
procesos, 44  
Administración Estratégica de  
Recursos Humanos, 21, 25, 27, 28,  
31, 33, 42, 43, 76, 128, 143, 144  
autores, 31, 47  
dictámenes, 76  
ejercicio de poder, 83  
especialistas, 75  
literatura, 45  
lógicas, 23, 64, 68  
manuales, 81  
modelo, 44  
prácticas, 34, 82, 83  
premisas, 32  
racionalidad, 27

retóricas, 79  
técnicas, 32  
ausencia de reconocimiento, 58, 85, 94,  
95, 97-99, 101, 102, 106, 122  
autoestima, 55, 107  
condiciones, 132  
de los trabajadores, 102  
desarrollo, 64, 125  
niveles, 113  
tipo, 63  
valoraciones, 82

## C

Cruz Kronfly, Fernando, 36, 81, 82,  
128, 132

## D

Desmarez, Pierre, 22

## E

Efecto Hawthorne, 22  
Enriquez, Eugène, 29, 82  
evaluación del desempeño, 16, 19, 23-  
25, 27, 29, 31, 32, 35, 37, 38, 41, 42,  
46-48, 51, 68, 79, 94, 98, 100, 103-  
105, 111, 114, 117, 119, 121-124,  
126, 128, 131, 133, 134, 137, 142-144

definición, 119  
 discurso(s), 80, 130  
 diseño del modelo, 119  
 dispositivos metodológicos, 81  
 formas de ejercicio de poder, 83  
 herramientas, 136  
 ideologías del reconocimiento, 34  
 influencias teóricas, 42  
 localización metodológica, 42  
 manuales, 47  
 modelo(s), 115, 133  
 orígenes, 39, 51  
 paradoja, 127  
 paradojas del reconocimiento, 113  
 posibilidades de reconocimiento, 113  
 prácticas, 34, 81, 140  
 precursores, 41  
 proceso, 74, 113, 116, 129  
 propósitos, 132  
 propuesta(s), 103, 130  
 resultados, 103  
 sentido, 121  
 sistemas, 50  
 teorías, 145

**F**

Fichte, Johann Gottlieb, 53, 55

**G**

gestión del desempeño, 18, 28, 29, 38, 47

**H**

Hegel, G. W. F., 26, 53, 55, 57, 61, 69, 146  
 Honneth, Axel, 18, 19, 23, 26, 27, 34,  
 36, 53, 55-59, 61, 62, 64, 65, 80, 82,  
 83, 87-89, 99, 101, 104, 106, 109,  
 116, 123, 131, 140, 144

**I**

individualización, 103, 125, 127

**M**

*management*, 39, 71, 79, 128  
 autores, 103  
 especialistas, 75  
 estudios críticos, 37  
 instrumentos de análisis, 146  
 objeto de estudio, 77  
 prácticas, 82  
 retóricas, 31, 79  
 teorías, 116  
 menosprecio, 58, 62, 68, 83, 94, 97-99,  
 101, 105-108, 110, 113, 120, 123,  
 129, 133, 136, 139, 140, 145  
 actos, 96, 140  
 autoestima, 67  
 de los trabajadores, 34, 124, 130  
 experiencias, 27, 85, 140  
 expresiones, 133  
 formas, 60, 62, 80, 95, 99  
 interpretaciones, 102  
 modos, 95  
 paradoja, 117  
 prácticas, 83, 97  
 reificante, 130  
 sentimientos, 95, 103

**O**

organización del trabajo, 26  
 empresa contemporánea, 144  
 figuras contemporáneas, 71  
 formas, 73

**P**

prácticas de evaluación del desempeño,  
 76, 80, 112, 126, 138

**R**

racionalidad  
 instrumental, 19, 25, 27, 28, 30, 32,  
 35, 64, 65, 76, 79, 80, 82, 92, 94,

- 103, 113, 116, 119, 122, 123, 126,  
131, 134, 137, 139, 140, 144
  - sustancial, 19, 27, 28, 30, 49, 65, 66, 80,  
126, 131, 134, 137, 139, 140, 145
  - reconocimiento
    - como solidaridad, 24, 27, 61, 85, 90,  
91, 99, 106, 123, 124, 127, 130
    - como valoración, 62
    - formal-cognitivo del derecho, 24, 59,  
60, 85, 99
    - ideológico, 24, 27, 34, 62, 63, 80, 85,  
92, 94, 116, 121, 133, 134
    - intersubjetivo, 53, 54, 88, 138
    - reificante, 64
    - social, 27, 63, 83, 85, 90, 95, 107, 108
  - Reconocimiento
    - ideológico, 60
- T**
- Taylor, Charles, 53, 56
  - Taylor, Frederick Winslow, 41, 71, 74,  
115, 117, 121
  - Todorov, Tzvetan, 56



Esta publicación se  
compuso en caracteres  
*MinionPro* y *MetaPro*.  
**MARZO DE 2023**

Este libro aporta a la comprensión cabal del acto de la evaluación y su relación con el instrumento tradicionalmente utilizado para ello. Este no busca descalificar la evaluación como un proceso administrativo posible o necesario, ni quiere objetar el uso de herramientas tradicionales para tal efecto. Esta investigación busca, ante todo, generar conocimientos enseñables y transferibles a la formación de administradores, para que comprendan, de manera más humanizada, el acto de evaluar.

*Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño...* aporta al conocimiento administrativo la idea de que es necesario sobreponerse a las trampas que el reduccionismo del conocimiento tradicional positivista impone por la cortedad de sus miras y sus métodos. Sugiere que es necesario superar las paradojas abriéndose a esa otra gran esfera del fenómeno de la evaluación que permanece oculta para el investigador y el evaluador positivista: el reconocimiento como necesidad humana fundamental.

*Rodrigo Muñoz Grisales*

