

INGENIERÍA COMERCIAL
RECURSOS HUMANOS

Sección I (*)	35 minutos	30 puntos
Sección II (*)	35 minutos	30 puntos
Sección III (*)	40 minutos	40 puntos
Total	110 minutos	100 puntos

Caso - Sección I, II y III

(*) Las tres secciones se basan en el mismo caso

CASO

**El Sistema de Evaluación del Rendimiento de Google ofrece un
Cambio Radical**

Bastón de dados
17 de abril de 2025

Fuente: <https://www.dice.com/career-advice/googles-new-performance-review-system-offers-radical-change>



¿Qué cambió en el sistema de evaluación de rendimiento de Google?

Históricamente, el modelo de evaluación de desempeño de Google se basaba principalmente en un sistema bianual que clasificaba a los empleados en diversos niveles de desempeño. Este proceso solía implicar evaluaciones entre pares y la creación de documentación sustancial. Si bien este sistema pretendía ser integral, muchos empleados lo percibían como poco transparente y excesivamente complejo.

El nuevo sistema, conocido como GRAD (Revisiones y Desarrollo de Googler), reajusta la escala de calificación de los empleados y agiliza el proceso de evaluación. Se creó después de que una revisión interna revelara que el 47 % de los empleados de Google consideraba que el antiguo sistema de evaluación de desempeño del gigante de los buscadores, que incluía dos evaluaciones al año, era una pérdida de tiempo.

Las demás funciones de GRAD parecen diseñadas para impulsar la moral de los empleados, además de brindar oportunidades de ascenso. *«Los ascensos se realizarán dos veces al año y seguiremos invirtiendo en nuevas maneras para que los Googlers progresen profesionalmente mediante la movilidad interna»*, se leía en la nota de Google sobre GRAD en aquel momento. *«Las evaluaciones de rendimiento se realizarán una vez al año y nuestra nueva escala de calificación reflejará que la mayoría de los Googlers generan un impacto significativo a diario»*.

Con la introducción de su nuevo sistema de reseñas, Google ha adoptado un proceso de evaluación más ágil y, posiblemente, más directo. Los principales cambios implementados incluyen:

- Revisiones semestrales con métricas estandarizadas: En lugar de basarse en objetivos potencialmente ambiguos o imprecisos, Google ahora emplea métricas más concretas y consistentes, directamente alineadas con los niveles de puesto específicos y los resultados generales del equipo. Esto busca proporcionar una base más objetiva para la evaluación.
- Reducción de los niveles de calificación del desempeño: El modelo anterior incorporaba numerosas categorías de desempeño, a menudo muy diferenciadas. El nuevo sistema simplifica estas evaluaciones en un número menor de bandas, más claras y con una definición más amplia. Ejemplos de estas bandas podrían incluir *"Cumple con las expectativas"*, *"Supera las expectativas"* y, potencialmente, otras que indiquen diferentes niveles de desempeño. Esta reducción busca facilitar la comprensión de los resultados de la evaluación.
- Mayor énfasis en la retroalimentación de los gerentes: Los gerentes ahora desempeñan un papel más central e influyente en el proceso de evaluación. Se espera que brinden una orientación más directa sobre el desempeño y que orienten activamente a los miembros de su equipo durante todo el año, no solo durante los períodos de evaluación formal. Esta mayor participación gerencial busca fomentar un desarrollo y una retroalimentación más continuos.
- Retroalimentación entregada en una etapa más temprana del ciclo de evaluación: Los empleados ahora reciben retroalimentación preliminar y perspectivas sobre su desempeño en una etapa más temprana del ciclo de evaluación formal. Este enfoque proactivo les permite disponer de más tiempo para comprender las áreas de mejora, realizar los ajustes necesarios en su trabajo y entablar un diálogo constructivo con sus gerentes sobre su desempeño.

Este sistema renovado tiene como objetivo mejorar la imparcialidad y la objetividad en las evaluaciones, reducir la ansiedad a menudo asociada con el proceso de revisión y permitir correcciones de curso más oportunas y efectivas para los empleados que necesitan ajustar su desempeño o enfoque.

¿Cómo funcionó GRAD?

A los pocos meses de su implementación, GRAD colocó al 6% de los empleados de Google en una categoría inferior, lo que podría haber puesto en riesgo sus empleos, según Business Insider. Con el sistema anterior, alrededor del 2% de los empleados caían en esa categoría, lo que puede derivarlos a un plan de mejora del rendimiento (PIP). Mientras tanto, el número de empleados de Google en las dos categorías superiores se redujo del 27% al 22%.

Para enero, Google había despedido a aproximadamente el 6% de su plantilla, o 12.000 empleados, pero es difícil determinar la influencia de GRAD en los recortes. Google ha dedicado el resto de 2023 a despedir a trabajadores en ciertas divisiones y a contratar en otras. "Como ya hemos dicho, seguimos invirtiendo en el mejor talento técnico y de ingeniería, a la vez que reducimos significativamente el ritmo de contratación general", declaró un portavoz de Google a Computerworld. Hace unos años.

¿Cómo están reaccionando los empleados de Google?

Las reacciones de los empleados al nuevo sistema de evaluación de desempeño de Google han sido variadas, como lo indican los comentarios compartidos en plataformas como Glassdoor, Reddit e Indeed.

Los temas comunes que surgen de los comentarios de los empleados incluyen:

- Valoración de la transparencia: algunos empleados han expresado que las expectativas de desempeño más claras y la provisión de retroalimentación más temprano en el ciclo de evaluación han contribuido a una mejor sensación de confianza y comprensión durante todo el proceso de evaluación.
- Mayor presión: Por el contrario, varios empleados afirman que sienten que el nuevo sistema ha generado mayores expectativas de rendimiento sin un aumento correspondiente en el nivel de apoyo, recursos o ajustes en las cargas de trabajo.
- Frustración por la subjetividad: a pesar de los esfuerzos de Google por estandarizar el proceso de evaluación a través de métricas y pautas más claras, los empleados siguen expresando inquietudes sobre la posibilidad de subjetividad, y algunos informan que factores como el favoritismo percibido y la interpretación individual del gerente todavía parecen desempeñar un papel importante en los resultados de las evaluaciones.

- Intensificación percibida del escrutinio: una mayor frecuencia y franqueza en la retroalimentación, si bien pretende ser útil, también puede percibirse como una forma más constante de evaluación.

En última instancia, aunque algunos empleados de Google han acogido con satisfacción los cambios y los perciben como pasos positivos hacia un sistema más transparente y justo, una parte significativa de la fuerza laboral sigue siendo cautelosamente optimista o incluso preocupada por los posibles impactos a largo plazo del nuevo sistema en la cultura general de la empresa y en los caminos para la promoción de los empleados y el avance profesional.

Pregunta – Sección I

30 puntos, extensión máxima 180 palabras

Analice el rol que asumen los gerentes en el sistema GRAD. Adicionalmente, describa y analice un riesgo asociado a una mayor centralidad de su juicio en la evaluación del desempeño.

Pregunta – Sección II

30 puntos, extensión máxima 180 palabras

Identifique y **explique dos** efectos positivos y **dos** efectos negativos del sistema GRAD sobre la experiencia de los trabajadores, considerando evidencia del caso.

Preguntas – Sección III

40 puntos

A continuación, responda las siguientes preguntas de selección múltiple. Considere que cada pregunta tiene solo una alternativa correcta. Todas las preguntas están relacionadas con el caso “El sistema de evaluación del rendimiento de Google ofrece un cambio radical”.

1. El rediseño del sistema GRAD refleja principalmente una concepción de la persona como:
 - a) Sujeto pasivo que responde solo a incentivos económicos
 - b) Recurso indispensable para la contención de costos
 - c) Actor capaz de ajustar su desempeño a partir de retroalimentación
 - d) Miembro de una comunidad basada en normas informales
2. La reducción de bandas de evaluación en GRAD busca principalmente:
 - a) Incrementar la competencia interna entre trabajadores mediante comparaciones explícitas
 - b) Facilitar decisiones de despido a partir de criterios más simples
 - c) Aumentar la claridad y comprensión del sistema evaluativo
 - d) Reducir el rol del gerente en la interpretación y comunicación de resultados
3. La retroalimentación temprana incorporada en GRAD cumple principalmente la función de:
 - a) Sancionar anticipadamente bajo desempeño
 - b) Facilitar ajustes oportunos
 - c) Aumentar la presión por resultados inmediatos
 - d) Sustituir evaluaciones formales

4. En relación a los procesos de Gestión de Recursos Humanos, el sistema GRAD impacta directamente en:
- a) La administración de relaciones laborales colectivas y sindicales
 - b) Los procesos de atracción y reclutamiento externo de talento
 - c) Evaluación, desarrollo y compensaciones
 - d) La prevención de riesgos y la seguridad y salud ocupacional
5. El mayor protagonismo del gerente en GRAD introduce como principal riesgo:
- a) Pérdida de coherencia entre la evaluación y la estrategia organizacional
 - b) Incremento de la subjetividad evaluativa
 - c) Ausencia de métricas objetivas definidas por la organización
 - d) Reducción sistemática de oportunidades de movilidad interna
6. En relación con el clima organizacional, una consecuencia negativa posible del sistema es:
- a) Reducción progresiva del sentido de pertenencia grupal
 - b) Incremento del estrés percibido
 - c) Mayor claridad respecto de las expectativas de desempeño
 - d) Empeoramiento en la calidad de la comunicación vertical
7. La estandarización de métricas en GRAD busca principalmente:
- a) Eliminar el juicio humano
 - b) Reducir costos administrativos
 - c) Aumentar justicia procedimental
 - d) Homogeneizar trayectorias laborales
8. El caso de Google presenta a la organización como:
- a) Comunidad moral orientada prioritariamente al cuidado de sus miembros
 - b) Espacio de negociación política entre actores con intereses divergentes
 - c) Sistema racional orientado a resultados
 - d) Institución regulada fundamentalmente por normas externas al mercado
9. La disminución de evaluaciones formales entre pares en Google podría afectar negativamente:
- a) La claridad con que se definen los objetivos individuales
 - b) La alineación estratégica entre personas y organización
 - c) La riqueza de perspectivas evaluativas
 - d) La estandarización de métricas utilizadas en el proceso

10. La percepción de “evaluación constante” mencionada por algunos empleados de Google se asocia principalmente a:
- a) Menor autonomía individual en la toma de decisiones laborales
 - b) Intensificación del control organizacional
 - c) Incremento sostenido de la presión por resultados
 - d) Menor participación colectiva en los procesos decisionales
11. El aumento de trabajadores en categorías bajas que se experimentó una vez implementado GRAD puede interpretarse como:
- a) Un error técnico del sistema
 - b) Mayor discriminación del desempeño
 - c) Falta de alineación estratégica
 - d) Resistencia cultural al cambio
12. El énfasis en métricas claras en Google responde principalmente a un criterio de:
- a) Flexibilidad informal en la gestión cotidiana del desempeño
 - b) Control coercitivo basado en sanciones explícitas
 - c) Justicia procedimental
 - d) Externalización de decisiones hacia actores externos
13. En relación con la Gestión del Desempeño, una consecuencia del sistema GRAD es que:
- a) La evaluación se desvincule de los objetivos estratégicos de la organización
 - b) El desempeño individual se vincule con decisiones de desarrollo y compensación
 - c) Se eliminen las instancias formales de retroalimentación
 - d) El proceso evaluativo dependa exclusivamente de sistemas automatizados
14. En relación con la planeación de recursos humanos, la información generada por GRAD es especialmente relevante para:
- a) Definir políticas de capacitación
 - b) Ajustar dotaciones futuras y planes de sucesión
 - c) Sustituir los procesos de reclutamiento externo
 - d) Regular las condiciones contractuales individuales
15. En términos de Capacitación y Desarrollo, el sistema GRAD permite principalmente:
- a) Identificar brechas de desempeño para orientar acciones formativas
 - b) Reducir el gasto en programas de capacitación
 - c) Delegar completamente el desarrollo en la iniciativa individual
 - d) Estandarizar los procesos de aprendizaje para todos los trabajadores

16. En relación con la Gestión de Compensaciones, el sistema GRAD contribuye principalmente a:
- a) Garantizar igualdad salarial independientemente del desempeño
 - b) Vincular resultados de desempeño con decisiones retributivas
 - c) Sustituir los incentivos variables por compensaciones fijas
 - d) Desvincular la remuneración de los resultados organizacionales
17. El sistema GRAD refuerza una cultura organizacional centrada en:
- a) Solidaridad colectiva entre los distintos equipos de trabajo
 - b) La retención del Talento
 - c) Desempeño y resultados
 - d) Protección del empleo frente a la incertidumbre
18. Desde el contexto meso-sistémico, el caso de Google evidencia:
- a) Superación total de la racionalidad organizacional clásica
 - b) Límites de la organización racional
 - c) Ausencia de mecanismos formales de control
 - d) Descentralización completa de las decisiones
19. El aumento del escrutinio percibido con el sistema GRAD puede afectar las dinámicas de grupo mediante:
- a) Mayor cooperación espontánea entre los miembros
 - b) Incremento de competencia y autocontrol
 - c) Mayor participación colectiva en la toma de decisiones
 - d) Disminución general del control organizacional
20. Desde el rol del liderazgo, el sistema GRAD exige gerentes con:
- a) Autoridad jerárquica exclusiva basada en la posición formal
 - b) Enfoque técnico limitado a indicadores de corto plazo
 - c) Capacidad de feedback y juicio ético
 - d) Orientación predominantemente administrativa
21. Un riesgo ético del sistema GRAD es:
- a) Falta de métricas objetivas definidas previamente
 - b) Uso punitivo de la evaluación
 - c) Exceso de participación de actores relevantes
 - d) Ambigüedad persistente de los objetivos organizacionales

22. Desde el contexto micro-sistémico, un obstáculo potencial es:
- a) Falta de información relevante para los trabajadores
 - b) Exceso de autonomía individual sin coordinación
 - c) Deterioro de relaciones interpersonales
 - d) Disminución sostenida del compromiso organizacional
23. La reacción ambivalente de los empleados frente al sistema GRAD refleja principalmente:
- a) Rechazo ideológico a las prácticas de gestión
 - b) Tensiones entre control y desarrollo
 - c) Falta de comunicación formal del proceso
 - d) Resistencia irracional al cambio organizacional
24. En relación a las Dinámicas de Grupo, la menor evaluación entre pares establecida por el sistema GRAD puede:
- a) Reducir aprendizaje colectivo
 - b) Eliminar completamente los conflictos grupales
 - c) Fortalecer automáticamente la cohesión del equipo
 - d) Incrementar la participación de todos los miembros
25. Desde el contexto macro-sistémico, el sistema GRAD puede entenderse como una respuesta a:
- a) Exigencias de competitividad y eficiencia en la industria tecnológica
 - b) La regulación estatal directa del mercado laboral
 - c) Demandas sindicales por mayor estabilidad laboral
 - d) Procesos de formalización del empleo
26. Desde el enfoque de Sistemas Socio-Técnicos (SST), una tensión del sistema GRAD se observa cuando:
- a) Se alinean métricas y objetivos organizacionales
 - b) Se debilitan los equipos de trabajo autónomos
 - c) Se disminuye la participación de los trabajadores
 - d) Se privilegia el sistema técnico por sobre el social

27. Desde la perspectiva de la resistencia al cambio organizacional, las reacciones ambivalentes de los empleados frente al sistema GRAD se explican principalmente por:
- a) Falta de capacidades técnicas de los trabajadores para adaptarse al nuevo sistema
 - b) Amenazas percibidas a la identidad, seguridad y control sobre su desempeño
 - c) Deficiencias en la comunicación formal de los resultados del sistema
 - d) Oposición ideológica a los sistemas de evaluación del desempeño
28. En términos de liderazgo, el sistema GRAD exige principalmente:
- a) Un liderazgo transformacional
 - b) Habilidades de feedback y acompañamiento continuo
 - c) Distancia emocional respecto del equipo
 - d) Orientación a indicadores cuantitativos
29. Desde la aproximación de la Investigación–Acción, el uso de feedback temprano en GRAD permite:
- a) Aplicar decisiones definidas y estandarizadas
 - b) Sustituir la evaluación formal anual por una evaluación continua
 - c) Corregir prácticas durante el proceso de implementación
 - d) Incrementar la participación de los equipos
30. En relación con la diversidad, un riesgo potencial del sistema GRAD es que:
- a) Genere diferencias en los ritmos de desarrollo profesional
 - b) Debilite la equidad procedimental
 - c) Disminuya la transparencia del proceso
 - d) Reproduzca sesgos del evaluador
31. Desde el principio de justicia procedimental, un riesgo ético del sistema GRAD es que:
- a) Se reduzcan los niveles generales de calificación disponibles
 - b) No exista instancias claras y formales de revisión o apelación
 - c) Se estandaricen métricas comunes para distintos equipos
 - d) Se evalúe el desempeño en un ciclo anual definido
32. Desde una ética del cuidado, el sistema GRAD sería cuestionable si:
- a) Reduce ciertos procedimientos burocráticos internos
 - b) Cambia las expectativas de desempeño de los trabajadores
 - c) Aumenta la frecuencia de la retroalimentación formal
 - d) Prioriza resultados por sobre las necesidades de las personas

33. La disminución de la evaluación entre pares plantea un dilema ético porque:
- a) Reduce la carga administrativa asociada al proceso evaluativo
 - b) Enfatiza la estandarización de los criterios de evaluación
 - c) Disminuye la objetividad percibida de los resultados finales
 - d) Limita la pluralidad de miradas sobre el desempeño individual
34. El uso intensivo de métricas puede ser éticamente problemático si:
- a) Solo valora lo cuantificable, invisibilizando otros aportes
 - b) Incentiva la comparación sistemática entre empleados
 - c) Disminuye la coherencia evaluativa entre distintos equipos
 - d) Estandariza criterios de desempeño organizacional
35. Desde la ética a nivel organizacional, un riesgo del sistema GRAD es que:
- a) Reduzca la innovación a largo plazo
 - b) Incremente la rotación voluntaria de personal
 - c) Disminuya la colaboración entre los miembros del equipo
 - d) Refuerce el control organizacional de forma excesiva
36. La relación entre evaluación de desempeño y despidos exige una reflexión ética porque:
- a) Afecta los procesos de planificación estratégica
 - b) Incrementa la presión competitiva entre trabajadores
 - c) Puede transformar la evaluación en un mecanismo punitivo
 - d) Reduce los niveles generales de motivación laboral
37. El favoritismo percibido mencionado por empleados es éticamente relevante porque:
- a) Dificulta la gestión objetiva del desempeño
 - b) Vulnera la percepción de equidad y justicia organizacional
 - c) Incrementa la competencia interna entre trabajadores
 - d) Genera resistencia frente a los cambios organizacionales
38. Desde una ética de la equidad, el sistema GRAD es cuestionable si:
- a) No reconoce adecuadamente el alto desempeño
 - b) Usa métricas estandarizadas entre distintos equipos
 - c) Reduce el número de categorías de evaluación
 - d) Penaliza de forma sistemática a ciertos perfiles laborales

39. Desde una reflexión ética, la comparación con Amazon es relevante porque:
- a) Permite evaluar la competitividad entre empresas
 - b) Permite realizar benchmarking salarial comparativo
 - c) Destaca diferencias en el desarrollo tecnológico
 - d) Muestra distintas concepciones de justicia y control organizacional
40. La ética en gestión de personas exige cuestionar el sistema GRAD principalmente cuando:
- a) Produce consecuencias desproporcionadas para los trabajadores
 - b) Genera resistencia al cambio organizacional
 - c) Aumenta la exigencia del desempeño esperado
 - d) Reduce la flexibilidad en la gestión del trabajo