

# LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

¿Estudiaría usted en forma distinta o haría un esfuerzo diferente para un curso universitario en que sólo se aprueba o reprueba que para otro que se califica con letras de la A a la F? es común que los estudiantes digan que estudian más cuando se trata de obtener calificación con letras. Además, cuando siguen un curso sobre la base de aprobar y reprobar tienden a ser sólo lo suficiente para garantizar que lo aprueban.

Este descubrimiento ilustra cómo influyen en el comportamiento los sistemas de evaluación. Los principales aspectos que determinan su comportamiento en clase y su esfuerzo para estudiar fuera de ella en la universidad son los criterios y técnicas que su profesor usa para evaluar el desempeño. Lo que opera en el contexto escolar también se aplica a los empleados en el trabajo. En esta sección veremos cómo la elección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma en que se aplica es una fuerza importante que influye en el comportamiento de los trabajadores.

## **1. Objetivos de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño.

Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

## **2. Criterios de desempeño.**

¿Qué evaluamos?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

### *1. Resultados de la tarea individual.*

Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.

## 2. *Comportamientos*

En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual. El ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador.

## 3. *Características*

El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos por que son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado.

## 3. **Métodos de la evaluación del desempeño**

¿Cómo se evalúa el desempeño de un empleado? es decir, ¿cuáles son las técnicas específicas para evaluar?

### 1. *Ensayos escritos*

Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

## 2. *Incidentes críticos*

Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

## 3. *Escalas gráficas de calificación*

Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de escalas gráficas de calificación. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como conocimiento del trabajo puede calificarse con uno (“poco informado sobre los deberes de su trabajo”), a cinco (“domina completamente todas las fases del trabajo”). Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas graficas de

calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos.

#### 4. *Escalas de calificación ancladas en el comportamiento*

Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamientos se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

#### 5. *Comparaciones forzadas*

Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, mas que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual.

El ordenamiento por grupo requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como en el primer quinto o el segundo quinto. Es frecuente que este método se utilice para recomendar a estudiantes a las escuelas de postgrado. Se pregunta a los evaluadores si el estudiante se encuentra en el 5% más alto de la clase o el siguiente 5 %, el siguiente 15%, y así sucesivamente. Pero en este tipo de evaluación del desempeño, los gerentes tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si la persona que califica tiene 20 empleados, solo 4 estarán en la primera quinta parte, y, por

supuesto, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte más baja. El enfoque del ordenamiento individual clasifica a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados este enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los empleados pueden agruparse muy de cerca no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajadores, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo.

**Referencia:**

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Tercera Edición.  
Pearson educación.