

# Proceso para su Implementación

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o esta no es procedente por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es importante notar que los estudios llevados a cabo para establecer parámetros no necesariamente se reducen a observaciones del rendimiento interno, dentro de la organización.

## **OBSERVACIONES DEL DESEMPEÑO**

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta:

- ✓ *La observación directa* ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona.
- ✓ *La observación indirecta* ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general; estas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas, ya que pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, por tanto es posible que conduzcan a un error. Por ejemplo, medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. En la siguiente tabla se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, mostrando que las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

# Proceso para su Implementación

## Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

### DIFICULTADES EN SU EJECUCIÓN

#### ELEMENTOS LEGALES

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

#### PREJUICIOS DEL EVALUADOR

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- ✓ Elementos subjetivos.
- ✓ Error por tendencia al promedio.
- ✓ Permisividad e inflexibilidad.
- ✓ Elementos culturales.
- ✓ Prejuicios personales.

#### ELEMENTOS SUBJETIVOS

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio, pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

#### ERROR POR TENDENCIA AL PROMEDIO

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

# Proceso para su Implementación

## **PERMISIVIDAD E INFLEXIBILIDAD**

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

## **ELEMENTOS CULTURALES**

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

## **RECOMENDACIONES PARA DISMINUIR LOS PREJUICIOS DEL EVALUADOR**

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para tomar los últimos errores del trabajador.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo

## **MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado *antes* de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por

# Proceso para su Implementación

reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta, cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- ✓ Escalas de puntuación.
- ✓ Listas de verificación.
- ✓ Método de selección obligatoria.
- ✓ Método de registro de acontecimientos notables.
- ✓ Estimación de conocimientos y asociaciones.
- ✓ Método de puntos comparativos.
- ✓ Métodos de evaluación comparativa.
- ✓ Escalas de calificación conductual .
- ✓ Método de verificación de campo.
- ✓ Establecimiento de categorías.
- ✓ Método de distribución obligatoria.
- ✓ Método de comparación contra el total.

## **REFERENCIA:**

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México: McGraw Hill.