

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. A continuación se detallará y ejemplificará algunos de ellos:

Escalas gráficas: evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfecho hasta el óptimo o excelente.

Por lo cual, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere este aspecto. A continuación en la siguiente tabla se muestran algunos de los criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación:

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos

- Conocimiento del puesto.
- Conocimiento del negocio.
- Puntualidad.
- Lealtad.
- Honestidad.
- Presentación personal.
- Buen juicio.
- Capacidad de ejecución.
- Comprensión de situaciones.
- Facilidad de aprender.

Comportamientos

- Desempeño de la tarea.
- Espíritu de equipo.
- Relaciones humanas.
- Cooperación.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Hábitos de seguridad.
- Responsabilidad.
- Actitud e iniciativa.
- Personalidad.

Metas y Resultados

- Cantidad de trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Atención al cliente.
- Satisfacción del cliente.
- Reducción de costos.
- Rapidez de soluciones.
- Ausencia de accidentes.
- Mantenimiento del equipamiento.
- Cumplimiento de los plazos.
- Enfoque en los resultados.

Criterios para la evaluación del desempeño. Adaptado de Chiavenato I. (2009).
Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. P. 254

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Normalmente, se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación para cada factor: óptimo, bueno, regular, tolerable y malo. A continuación se muestra un ejemplo de escala gráfica, dónde:

Producción: cantidad de trabajo realizado.

Calidad: esmero en el trabajo.

Conocimiento del trabajo: peripicia en el trabajo.

Cooperación: relaciones interpersonales.

Comprensión de las situaciones: capacidad para resolver problemas.

Creatividad: capacidad para innovar.

Realización: capacidad para hacer.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción	Siempre supera los parámetros.	A veces supera los parámetros.	Satisface los parámetros.	A veces debajo de los parámetros.	Siempre debajo de los parámetros.
Calidad	Trabajo de calidad excepcional.	Trabajo de calidad superior.	Calidad satisfactoria.	Calidad insatisfactoria.	Trabajo de pésima calidad.
Conocimiento del trabajo	Conoce todo el trabajo.	Conoce más de lo necesario.	Conoce lo suficiente.	Conoce parte del trabajo.	Conoce poco el trabajo.
Cooperación	Excelente espíritu de colaboración.	Buen espíritu de colaboración.	Colabora normalmente.	Colabora poco.	No colabora.
Comprensión de las situaciones	Excelente capacidad intuitiva.	Buena capacidad intuitiva.	Satisfactoria capacidad intuitiva.	Poca capacidad intuitiva.	Ninguna capacidad intuitiva.
Creatividad	Siempre tiene excelentes ideas.	Casi siempre tiene excelentes ideas.	Algunas veces presenta ideas.	Rara vez presenta ideas.	Nunca presenta ideas.
Realización	Excelente capacidad de realización.	Buena capacidad de realización.	Razonable capacidad de realización.	Dificultad para realizar.	Incapaz de realizar.

Referencia: Escala gráfica de evaluación del desempeño. Adaptado de Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. P. 255

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador.

Pros



- Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.
- Sencilla, fácil de comprender y utilizar.
- Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
- Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.
- Proporciona una fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras



- La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
Produce efecto de generalización (halo effect); si el evaluado recibe bueno un factor; probablemente recibirá bueno en todos los demás.
- Peca de categorización y homogenización de las características individuales.
- Limita los factores de la evaluación.
- Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- No hay participación activa del trabajador evaluado.
- Sólo evalúa el desempeño anterior.

Pros y Contras de la evaluación del desempeño con escala gráficas
Adaptado de Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. P. 255

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Elección forzada: Surge para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfoca en determinados aspectos del comportamiento. El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Por ejemplo:

1. Trabaja con rapidez.

1. Se desempeña con gran empeño.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede medirse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____

A continuación encontrará bloques de frases. Anota una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

	No.	+	-
Presenta producción elevada.			
Comportamiento dinámico.			
Tiene dificultad con los números.			
Es muy sociable.			

	No.	+	-
Tiene dificultad para lidiar con las personas.			
Tiene bastante iniciativa.			
Le gusta reclamar.			
Teme pedir ayuda.			

	No.	+	-
Tiene espíritu de equipo.			
Le gusta el orden.			
No aguanta la presión.			
Acepta críticas constructivas.			

	No.	+	-
Tiene potencial de desarrollo.			
Toma decisiones con criterio.			
Es lento y tardado.			
Conoce su trabajo.			

	No.	+	-
Tiene buena presencia personal.			
Comete muchos errores.			
Ofrece buenas sugerencias.			
Difícilmente decide.			

Se desarrolla en cuatro etapas:

1. Entrevista inicial de evaluación.
2. Entrevista de análisis complementario.
3. Planificación de las medidas.
4. Seguimiento posterior de los resultados.

	No.	+	-
Nunca es desagradable.			
Producción razonable.			
Tiene buena memoria.			
Se expresa con dificultad.			

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Pros



- Evita el efecto de la generalización (halo effect) en la evaluación.
- Elimina la influencia personal del evaluador, es decir la subjetividad.
- No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación.

Contras



- Planificación y construcción del instrumento muy compleja.
- No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación.
- No provoca retroalimentación de datos ni permite comparaciones.
- Técnica poco contundente respecto a los resultados.
- El evaluado no tiene participación alguna.

Investigación de campo: es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad en línea y la función de los gerentes en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente llena un formulario como el siguiente con cada trabajador.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador?2. El desempeño fue: Muy satisfactorio Satisfactorio insatisfecho	Evaluación inicial
<ol style="list-style-type: none">3. ¿Por qué fue insatisfactorio/ satisfactorio el desempeño?4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador?6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?7. ¿Tiene Cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?	
<ol style="list-style-type: none">8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador?9. ¿Cuáles fueron los resultados?10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?	Análisis complementario
<ol style="list-style-type: none">11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables?12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador?13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado.14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?	Planificación
<ol style="list-style-type: none">15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma?16. ¿Este desempeño es característico del empleado?17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias?18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?	Seguimiento

Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo. Adaptado de Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. p. 257

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Pros



- Incluye la responsabilidad del gerente que evalúa y la función del departamento de recursos humanos en la evaluación del desempeño.
- Permite planificar acciones para el futuro como: programas de entrenamiento, orientación, asesoría, entre otros.
- Hace hincapié en la mejoría del desempeño y la consecución de resultados.
- Permite evaluar a fondo el desempeño.
- Proporciona una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de recursos humanos.

Contras



- Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista.
- Proceso de evaluación lento y tardado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.

Método de los incidentes críticos: método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características externas o incidentes críticos que representan desempeños de éxito o fracaso. No se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Aspectos excepcionalmente positivos

- Sabe atender correctamente a las personas.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Presenta ideas innovadoras.
- Tiene características para el liderazgo.
- Facilidad para argumentar.
- Espíritu muy emprendedor.

Aspectos excepcionalmente negativos

- Comete muchos errores.
- Falta visión amplia de los asuntos.
- Espíritu conservador y limitado.
- Dificultad para manejar números.
- Comunicación deficiente.

Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos. Adaptado de Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. p. 258

Pros

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo.
- Hace hincapié en los aspectos excepcionales de desempeño. Los positivos deben ser subrayados y los negativos ser eliminados o corregidos.
- Es un método fácil de instruir y de utilizar.

Contras

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Peca por fijarse en procesos aspectos del desempeño y por tanto, resulta tendencioso y parcial.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Acepta cambios.					
Acepta dirección.					
Acepta responsabilidades.					
Actitud.					
Autonomía.					
Calidad del trabajo.					
Cantidad de producción.					
Conoce el trabajo.					
Cooperación.					
Cuida el patrimonio.					
Cumple reglas.					
Habilidades para decidir.					
Iniciativa personal.					
Liderazgo.					
Planificación y organización.					
Prácticas de seguridad.					
Soporta la tensión y la presión.					

Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación. Adaptado de Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. p. 259

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Desventajas de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

- Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño por lo general son burocráticos, rutinarios y repetitivos.
- Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estandarizadas.
- Les falta libertad en la forma y en contenido.

Referencia

- Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill
- Werther W., D.K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las empresas (6ª. Edición ed). México, D.F.: Mc Graw Hill