

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Antes de iniciar la evaluación del desempeño es importante establecer los criterios y el método de evaluación; si se eligen bien los criterios y métodos se puede obtener el éxito en alcanzar los objetivos. Sin embargo, dentro de la evaluación del desempeño, muchas veces no representan un reflejo de la realidad de la organización, pues existen factores como los sociales y psicológicos que influyen en los evaluadores a la hora de valorar objetivamente el trabajo de las personas, razón por la cual es importante centrarse en el diseño del sistema y en su implementación. Para conseguir una evaluación objetiva, los evaluadores deben tener en cuenta una serie de aspectos entre los cuales destacan:

- Considerar únicamente el periodo de tiempo que se ha de evaluar y no periodos anteriores en los cuales el empleado haya podido tener una actuación semejante, superior o en muchos casos inferior.
- Recolectar información sobre aspectos significativos de su actuación concreta, positivos y negativos, pero tratando de evitar y de aislar aquellas connotaciones que pueden ser de carácter personal.
- Tratar de procurar mantener bajo control los efectos que tienden a producirse al evaluar: efecto halo, efecto de indulgencia, entre otros.
- No realizar comparaciones, sino realizar una síntesis individual de la persona evaluada.
- Tomar como referencia los aspectos positivos que destacan en su actuación, aspectos que necesita mejorar, entre otros.
- Para cada empleado se deben formular preguntas tales como:

Limitaciones y Errores en la Evaluación

¿Qué empleados destacan de forma evidente sobre otros?

¿Qué personal ha tenido una actuación normal, correcta?

¿Quiénes han tenido menor rendimiento?

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Criterios de desempeño inequitativos.
- Efecto "halo".
- Efecto de indulgencia.
- Evaluación por inmediatez.
- Incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Sobrestimar o subestimar al evaluador.
- Desarrollo de prejuicios personales.
- El efecto de tendencia central.
- El supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.
- Evaluación por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Recordando que no siempre dentro de las evaluaciones del desempeño habrá sesgos, ni errores, pero es importante tomarlos en cuenta para prevenirlos y considerar que los evaluadores necesitan recibir la información adecuada para evitar sesgos o evaluaciones poco significativas, para que conozcas un poco más de ellos, a continuación enunciamos los más comunes:

Efecto Halo: consiste en las tendencias a calificar a las personas de la misma manera en todas las características sometidas a valoración debido a una impresión general de conjunto que puede ser favorable o desfavorable. Se origina principalmente por la dificultad que observa el evaluador a la hora de discriminar entre las diferentes características que se van a calificar. Por ejemplo: los evaluadores cometen errores de halo cuando miden el rendimiento y permiten que la calificación que dan a una dimensión del rendimiento influya sobre las calificaciones que conceden a las demás dimensiones. El error puede ser tanto positivo como negativo.

Causas:

- 1) Un supervisor puede hacer un juicio general sobre un trabajador y después ajustar las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio
- 2) un supervisor puede hacer que todas las calificaciones sean coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor.

Sugerencias para reducir este efecto: no valorar globalmente a cada trabajador. Se realizará la evaluación de todos los trabajadores en una misma característica y cuando se haya acabado se pasará a valorarlos en la siguiente etapa y así sucesivamente.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Efecto de indulgencia o restricción: El error por indulgencia es la tendencia de un supervisor de calificar a un empleado más alto de lo que su rendimiento justifica. Las razones por las que un supervisor puede hacer esto podrían incluir evitar confrontaciones o la sensación de que al darle al empleado una calificación alta, va a trabajar más duro para cumplir con esa calificación. Es especialmente grave en las escalas gráficas de estimación; si tienen que clasificar a los subordinados por orden, tendrá el supervisor que diferenciar a los que tienen alto desempeño de los que lo tienen bajo, la igualdad no es problema con el enfoque de la clasificación o la distribución forzada. Reside en un sesgo del calificador hacia uno de los polos de la escala. Se habla de indulgencia o restricción positiva si el evaluador tiende a puntuar al sujeto de manera extrema, es decir, se dice que un evaluador es indulgente o extremista cuando incurre en efectos opuestos. Sugerencias para reducir este efecto: ajustar todo lo posible la valoración realizada evitando los polos opuestos.

Errores de tendencia central o utilización en exclusiva de los puntos intermedios de la escala: Algunos supervisores tienden a clasificar a los empleados en torno a la media, independientemente del desempeño de un empleado. Un supervisor que cree en nunca clasificarlo como excelente está demostrando un error de tendencia central. Por ejemplo: si la escala de estimación es de 1 a 7 tienden a evitar las calificaciones altas (6 – 7) y las bajas (1 – 2) y califican a la mayor parte de su personal 3 – 5. Tal restricción puede distorsionar las evaluaciones, haciéndolas no útiles para propósitos de ascensos, salarios y asesoría.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Errores de severidad o utilización exclusivamente de la parte inferior de la escala: Ej. El empleado puede realmente ser muy bueno en una de las dimensiones y ha sido calificado muy alto en todas las demás (error de halo) o el evaluador sólo ha utilizado la parte alta de la escala (error indulgente) o el empleado puede ser muy bueno en todo.

Efecto de inmediatez: se basa en que las evaluaciones se basan en el rendimiento más reciente ya que es más fácil para el evaluador recordar el trabajo realizado por los empleados en el periodo más reciente. Sugerencias para reducir este efecto: centrarse únicamente en el periodo que se va a evaluar.

Prejuicios personales: características personales de los empleados, como puede ser sexo, edad o preferencias de tipo personal que tenga el evaluador, esto puede dar como resultado que el evaluador califique en mayor medida, positiva o negativamente a una persona. Las simpatías influyen poderosamente sobre las evaluaciones, de hecho se ha descubierto que estas cuestiones están más correlacionadas con puntos de vista más favorables de la labor que desempeña el empleado dentro de la organización. Sugerencias para reducir este efecto: tener un esquema claro de los objetivos, las conductas y las tareas que se han de evaluar.

Restricción de intervalo: consiste cuando un evaluador restringe todas sus valoraciones a una pequeña porción de la escala de valoración, valorando a todos de una forma parecida.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Los errores que así se producen son de benevolencia, evaluando a los subordinados de forma eminentemente positiva, de tendencia central, evaluando a los colaboradores en el punto medio para no comprometerse.

Comparaciones: se refiere al grado en que las calificaciones del rendimiento otorgadas por los diversos supervisores de una firma son parecidas. Lo que un supervisor considera como rendimiento excepcional puede ser, para otro, rendimiento medio.

Inconvenientes: precio elevado debido a la cantidad de tiempo necesario y al número de personas que participan y que solo se puede utilizar para sistemas de valoración del comportamiento.

Normas de desempeño poco claras: pueden existir evaluaciones injustas porque la escala de evaluación sea demasiado abierta en la interpretación. Este problema se puede rectificar a través de incluir frases descriptivas que definen cada característica y lo que quieren decir las normas como bueno o insuficiente. Esta especificidad da por resultado evaluaciones más consistentes y más fáciles de explicar. Sugerencias para reducir este efecto:

- 1) Asegurar que se entienden los problemas.
- 2) Escoger el instrumento correcto para la evaluación (cada instrumento tiene sus ventajas y desventajas).
- 3) Enseñar a los supervisores a eliminar errores a la hora de calificar como el halo, la indulgencia y la tendencia central.
- 4) Llevar un diario de los criterios de evaluación y resultados.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Gusto: puede provocar errores en la valoración del rendimiento cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta de un individuo influya en su valoración del rendimiento. El gusto y las calificaciones del rendimiento podrían estar correlacionados así que las calificaciones del rendimiento podrían estar sesgadas debido al gusto del evaluador. Sugerencias para reducir este efecto: los directivos deberían tener un diario del rendimiento de cada trabajador (estos registros sobre el rendimiento vale la pena realizarlos y permitirán evitar demandas judiciales por valoraciones injustas). El mantenimiento de registros sobre el rendimiento de los empleados puede parecer una tarea muy costosa en términos de tiempo, pero el tiempo que se emplea en mantener estos requisitos puede ser menor que el previsto y los beneficios mayores.

Atribución falsa: es la tendencia a atribuir un mal desempeño a causas internas y un buen rendimiento a causas externas. Es decir, si un empleado se comporta bien, es porque el empleado tuvo ayuda, como por ejemplo de un buen líder; si el empleado se desempeña mal, es porque el empleado hizo algo mal, como posponer las cosas.

Error de contraste: los supervisores que califican a los subordinados comparándolos entre sí en lugar de cómo se comparan contra los estándares de desempeño cometen el error de contraste. Este tipo de error puede causar que un empleado que está teniendo un desempeño según el promedio según los estándares tenga una alta calificación debido a que sus compañeros están por debajo del mismo.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Error de la experiencia reciente: sucede cuando un supervisor utiliza para calificar los acontecimientos recientes del empleado. Esto generalmente ocurre debido a la falta de documentación del desempeño en el transcurso del periodo de evaluación del desempeño completo. Un empleado que se desempeñó muy bien durante el curso del periodo de evaluación puede obtener una calificación baja si los eventos recientes fueron negativos.

Error por severidad: es opuesto al error por indulgencia. En el caso del error por severidad, un supervisor tiende a evaluar a un empleado por menos de lo que justifica su rendimiento. Una posible causa del error puede ser el uso de estándares poco realistas de comparación, como la calificación del supervisor de un empleado nuevo contra sí mismo. En este escenario, el supervisor olvida que se tomó el tiempo para alcanzar el nivel de rendimiento que funciona, y un nuevo empleado no habría tenido tiempo suficiente para desarrollar a ese nivel.

Estereotipar: es la tendencia a aplicar las mismas generalizaciones a todos los miembros de grupos sociales específicos. Una de las formas más comunes de estereotipar que se producen en el lugar de trabajo son los estereotipos de género.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

Significado percibido: se convierte en un problema cuando los evaluadores no se ponen de acuerdo sobre el significado de los criterios de calificación. Por ejemplo, un supervisor puede percibir informes constantes de un empleado con problemas como la iniciativa, mientras que otro puede sentir que este comportamiento demuestra la dependencia de la asistencia supervisora distinta de la iniciativa.

¿Cómo evitar problemas en la evaluación?

- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Es necesario conocer bien los problemas.

Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño

- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

Limitaciones y Errores en la Evaluación

- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.

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