

LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO. ERRORES MÁS FRECUENTES

Autores:

1. **Liliana Sánchez Augier.** Master en Dirección, Departamento de turismo.
Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario.
Email: lilianacuba@yahoo.es
2. **Segundo Pacheco Toledo.** Doctor en Ciencias Técnicas Profesor de la Universidad de Holguín. Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario.
Email: spachecocu@yahoo.com
3. **Marcia Noda Hernández.** Ingeniera Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, Rectora.
Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario.
Email: mnoda@ict.uho.edu.cu
4. **Reyner Pérez Campdesuñer.** Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas., Profesor del Centro de Estudio Turísticos. Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. Email: reyner@facii.uho.edu.cu
5. **Margarita de Miguel Guzmán.** Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial. Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. Email: maguy@facii.uho.edu.cu

Resumen

En este trabajo se exponen los resultados de una investigación dirigida a caracterizar las prácticas más comunes asociadas a la evaluación del desempeño fundamentalmente asociadas al nivel de percepción de los trabajadores respecto a la justeza de la misma, los errores más comunes que se comenten en esta, los usos más frecuentes que se le dan a sus resultados y las principales fuentes de información que en ellas se aplican.

Palabras Claves: Evaluación del desempeño, Gestión de Recursos Humanos.

Summary.

In this work they are exposed the managed findings to characterize the practices more communes associated to the evaluation of the acting fundamentally associated to the level of the workers' perception regarding the just of the same one, the errors more communes that are commented in this, the most frequent uses that are given to their results and the main sources of information that are applied in them

Key Word: Planing, Human Resources Management

Las evaluaciones del desempeño. Errores más frecuentes

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores (Cuesta Santos, 2005; Sánchez Augier, 2007), entre los que se encuentran:

1. Efecto halo: Valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Ejemplo: si alguien nos cae bien por su extremada amabilidad se puede sobrevalorar su actitud positiva en general. Este error es característico de sistemas de evaluación con margen a una alta incidencia de la subjetividad del evaluador.

2. Tendencia central: Consiste en emitir calificaciones media y rara vez extrema, condicionado por la necesidad de muchos evaluadores de no buscarse problemas, de no ser riguroso con la evaluación, el mismo conlleva a la carencia de diferenciación de los individuos y en consecuencia a una merma de las posibilidades de mejora. Ejemplo: si la escala fuera de 1 a 5 del indicador Sociabilidad entonces puntuarían 3.

3. Polaridad: Emite calificaciones extremas. Ejemplo: si la escala fuera de 1 a 5 pondría o 1 ó 5. Al igual que el error anterior no facilita la diferenciación de los evaluados, afecta la sensibilidad de estos al notar que son agrupados en dos extremos los buenos o los malos.

4. Recencia: Se refiere al hecho de tomar en cuenta sólo lo que acaba de ocurrir. Adolece de el carácter integrador de la evaluación en el tiempo. Se ignora la conducta del evaluado antes del hecho que se considera fundamental para la evaluación.

5. Primacía: Se recuerda lo que ha sucedido en primer lugar es similar al anterior pero de modo inverso sólo se toma en cuenta la conducta inicial del evaluado, se puede ver asociado al refrán popular "Cría fama y acuéstate a dormir"

6. Parcialidad: Es cuando entre dos personas se identifica con una, lo que conlleva a manifestaciones de injusticias en la evaluación, al no ser capaz de producir resultados similares entre las personas que tienen desempeños análogos.

La ocurrencia de estos errores en algunas ocasiones se deben al deficiente diseño del sistema, el cual no aprovecha al máximo el gran número de técnicas hasta ahora concebidas en función de la evaluación, entre estas técnicas se encuentran:

En otros casos los errores son inducidos por la no adaptación concreta de las técnicas a las particularidades propias de cada puesto, o la alta subjetividad a la que da lugar la propia

concepción de las técnicas. El proceso de evaluación en todos los casos pasa por los criterios subjetivos u opiniones del evaluador, lo cual siempre resultara el talón de Aquiles de cualquier sistema de evaluación.

La solución más alentadora, hasta ahora encontrada, con vistas a enfrentar el reto que impone la subjetividad de la evaluación es la combinación del mayor número de técnicas posibles, sobre la base de explotar la mayor cantidad de fuentes de información.

Entre las fuentes de información más comunes o conocidas, se encuentran:

- Autoevaluación.
- Opinión de los compañeros de trabajo.
- Opinión de los subordinados.
- Satisfacción del cliente.
- Record del desempeño.

Otra dificultad comúnmente asociada a la evaluación es la pobre explotación de los resultados de la evaluación, en no pocas ocasiones se convierte al proceso evaluativo en un fetiche de autosatisfacción, concibiendo al proceso de evaluación en un fin en si mismo y no en una vía para alcanzar la mejora. Los resultados de la evaluación son guardados de año en año, sin que se proyecten o implementen las medidas que los mismos demandan.

Los resultados de la evaluación deben de ser utilizado de forma general para uno o varios de los fines siguientes:

- Promociones
- Cursos de formación o entrenamientos
- Perfeccionamiento del contenido del cargo
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinado
- Democión del cargo
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimulación.

Este trabajo tuvo como finalidad realizar la caracterización del sistema de evaluación empleado en cerca de 32 empresas, en las cuales se encuestaron alrededor de 1100 trabajadores, donde aproximadamente el 50% pertenecían al sector de la producción y el restante al de prestación de servicios relacionados con el turismo (7 hoteles, 1 agencia de viaje, 1 agencia empleadora y 4 restaurantes)

Con la aplicación de las encuestas se perseguían los siguientes objetivos:

- Medir el grado de conformidad con el sistema de evaluación aplicado.
- Determinar la manifestación de uno u otro error en la realización de la evaluación.
- Conocer el uso dado a los resultados de la evaluación.

- Establecer el nivel de utilización de las principales fuentes de información para la evaluación del desempeño.

La encuesta diseñada se concibió con cuatro preguntas, cada una de las cuales dirigida a dar respuesta a los objetivos trazados.

Mediante la primera pregunta se pudo conocer el grado de satisfacción con la evaluación tal y como se muestra en la tabla 1.

Grado de Satisfacción con la Evaluación	Producción	Servicio
1 a 5	6.3	14.7
5 a 7	25.9	34.6
8	23.7	28.8
9	31.8	15.7
10	12.3	6.2
	100	100

Tabla 1. Comportamiento del grado de satisfacción con la evaluación por sector. Fuente: Elaboración propia

Que el sector de los servicios el número de insatisfacciones resulta muy superior al de la producción, observándose que 49.3 % y 32.3% de los trabajadores de los servicios y la producción respectivamente, se encuentran insatisfechos con la evaluación del desempeño, y que sólo el 6.2% y 12.3 % se encuentran totalmente satisfechos. El comportamiento de las insatisfacciones de los servicios como se observa en la gráfica siguiente siempre resulta mayor que en el caso de la producción esto obedece al alto nivel de subjetividad de los servicios que se encuentran condicionados por su carácter intangible, heterogéneo y simultaneo.

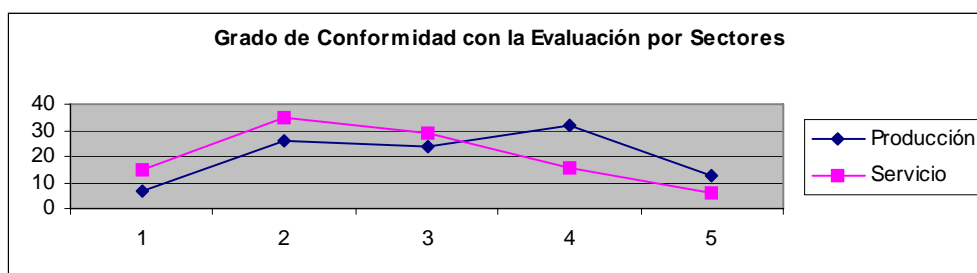


Figura 1. Comportamiento del grado de satisfacción con la evaluación por sector. Fuente: Elaboración propia

De igual forma, respecto a los errores se observó una incidencia de estos muy superior en los servicios que en el sector productivo, motivado por las mismas causas que dan lugar a la subjetividad en los servicios. El error con mayor nivel de manifestación fue la tendencia central dado por el hecho de nivel de compromiso o relación que generalmente existe entre los evaluados y los evaluadores; mientras que el error de menor nivel de manifestación es la primacía, al encontrarse condicionada por la variable tiempo que en no pocas ocasiones induce al olvido de los

hechos sobre todos porque la mayoría de los sistemas de evaluación poseen una frecuencia de evaluación anual y no son concebido sobre una base de sistematicidad donde se registre y conserve el desempeño de los evaluados en cada uno de los momentos del periodo, lo que en sí mismo puede ser considerado otra manifestación de un error del proceso de evaluación (ver tabla 2).

	Producción	Servicio
Halo	25.4	31.3
Tendencia Central	27.3	37.8
Polaridad	15.2	23.6
Recencia	10.3	11.4
Primacia	5.4	7.4
Parcialidad	17.4	31.7
Subjetividad	19.6	31.9

Tabla 2. Comportamiento de los errores de la evaluación por sector. Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de estos errores se ilustra de forma gráfica en la figura 2.

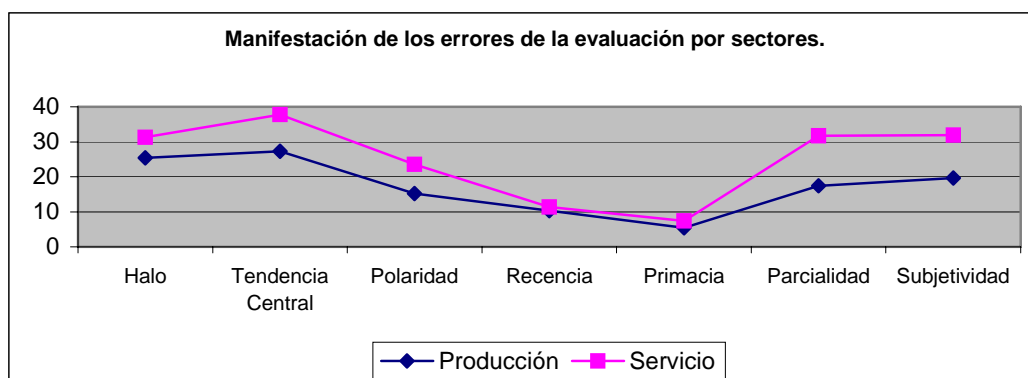


Figura 2. Comportamiento de los errores de la evaluación por sector. Fuente: Elaboración propia

Si bien la manifestación de estos errores afecta la efectividad de los sistemas de evaluación produciendo además descontento en los trabajadores que terminan por percibir a la evaluación como injusta e ineficaz y afectando su satisfacción laboral y en consecuencia su productividad, tal vez no sean estos los peores defectos presentados por los sistema de evaluación objetos de estudio, sino el hecho de que los resultados de los mismos no sean utilizado de forma eficaz y eficiente, convirtiendo al proceso evaluativo en un generador de gastos que no genera beneficios que lo justifique.

El proceso evaluativo nunca debe verse como un fin en si mismo sino como una herramienta básica para la toma de decisiones de aplicación de una u otra medida en aras de perfeccionar el desempeño empresarial, en la investigación efectuada se pudo constatar

que tanto en la producción como en los servicios el uso dado a los resultados de la evaluación era percibido como nulo en la mayoría de los casos, que en ambos sectores la identificación de un uso u otro resultaba análoga (ver tabla 3).

Uso de la Evaluación	Producción	Servicio
Sanción	38.5	39.7
Estímulo	51.4	49.8
Formación	12.3	15.6
Planeación	2.7	2.4
Promoción	13.4	16.9
Democión	20.8	17.3
Retroalimentación	12.9	14.2
Ninguno	71.6	67.5

Tabla 3. Uso de la evaluación del desempeño por los restantes subsistemas

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla siguiente la retroalimentación de los trabajadores en aras de mejorar su desempeño resultaba escasa, limitándose fundamentalmente a comunicar el resultado integral de esta y no a las causas de estos resultados y a la información de las vías fundamentales de acción con vistas a lograr la mejora de este desempeño. La formación constituyó el segundo uso menos identificado y no es que no se realizaran e implantaran programas de formación sino que estos no siempre eran sustentados por los resultados obtenidos del proceso evaluativo. Comportamiento similar se observó con las promociones. El uso más reconocido lo alcanzó la estimulación por encontrarse condicionado la mayoría de los sistemas de estimulación o salario al uso de un grupo de indicadores propios de los sistemas de evaluación como pueden ser el ausentismo, el cumplimiento del plan, la disciplina laboral o la propia evaluación integral.

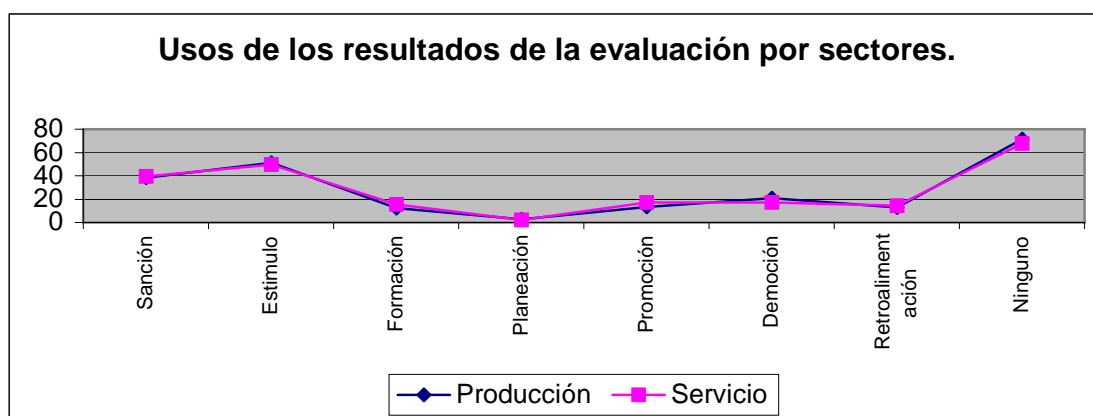


Figura 3. Uso de la evaluación del desempeño por los restantes subsistemas

Fuente: Elaboración propia

La alta subjetividad de los procesos de evaluación se fundamenta muchas veces en el hecho de no contar con un sistema de información capaz de auxiliar a los evaluadores en la ejecución del proceso, en otras ocasiones son los propios evaluadores los que no hacen un uso eficiente de la evaluación. Los datos obtenidos en la investigación respecto al empleo de una u otra fuente de información en ambos sectores se muestra en la tabla 4.

Fuentes de información empleadas.	Producción	Servicios
Record de desempeño	76.7	35.6
Satisfacción de clientes	7.6	23.4
Inspecciones realizadas	48.3	46.8
Autoevaluaciones	11.4	42.4
Opinión de compañeros	3.2	4.3
Opinión de los subordinados	4.3	3.9
Criterios del jefe.	1.2	16.9

Tabla 4. Fuente de información para la evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el sector productivo se destaca el empleo de los record de desempeño fundamentado en el hecho del carácter tangible de los resultados de este sector en contraste con el de los servicios donde el uso de una u otra fuente en ningún caso sobre pasa el 50% de los casos. La fuente de información más empleada en los servicios son los resultados de las inspecciones que si bien no siempre tienen el necesario carácter preventivo, atendiendo a la simultaneidad prestación consumo, que debería caracterizarlas si son una importante fuente de información, las inspecciones ocupan además el segundo lugar dentro del empleo de las fuentes de información en la producción. Los resultados de la satisfacción de los clientes si bien posee un valor relativamente superior en los servicios respecto a la producción en ambos casos resulta bajo dado la importancia que este indicador posee para la organización, este comportamiento obedece a dos causas fundamentales la falta de sistemas eficientes para medir la satisfacción de los clientes y la imposibilidad de determinar con precisión el grado de incidencia de cada trabajador en este resultado. La autoevaluación posee un uso mucho mayor en los servicios respecto a la producción por la alta complejidad que presenta el sector de los servicios respecto a poder registrar el desempeño constante de muchos trabajadores en una u otra actividad. No obstante el uso de esta técnica debería incrementarse en aras de otorgar un papel más activo al evaluado en el proceso y de disminuir las posibles faltas por olvido o subjetividad que pueden afectar cualquier proceso evaluativo. El comportamiento de las fuentes de información referidas a las opiniones de los subordinados resulta bajo entre otras causas porque esta fuente sólo es procedente aplicarla para el caso de los trabajadores que desempeñen alguna función de dirección

aunque sea a nivel de jefe de proyectos de forma temporal. Todos los resultados comentados se ilustran de forma grafica en la figura 4.

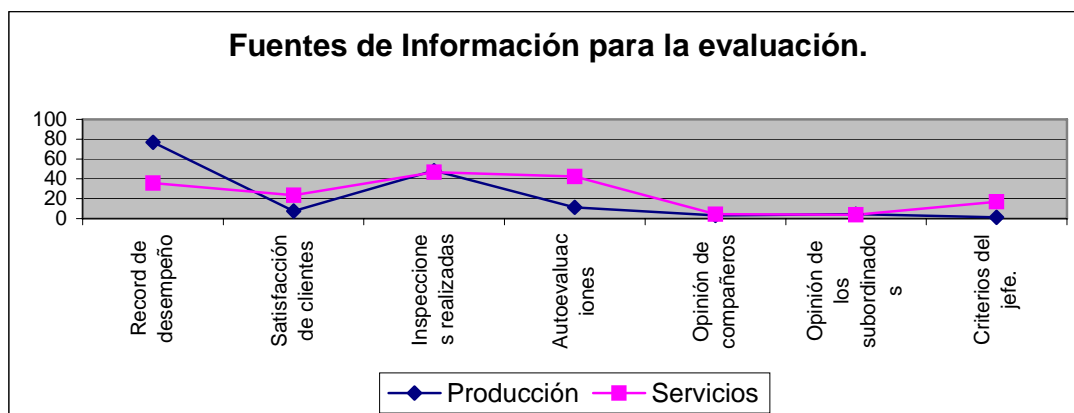


Tabla 4. Fuente de información para la evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Como enseñanzas fundamentales de esta investigación se pueden extraer las siguientes:

- Los procesos de evaluación que en la actualidad se utilizan son generadores de inconformidades en los trabajadores lo que a la larga puede afectar la satisfacción laboral de estos y su propio proceso desempeño.
- El grado de intangibilidad, simultaneidad y heterogeneidad de los servicios hacen que los procesos de evaluación en este sector resulten más subjetivo y susceptible de errores, aunque en ambos sectores se manifiestan de forma considerable errores asociados a la evaluación.
- Los procesos evaluativos adolecen de presentar un alto nivel de eficiencia dado que los resultados de estos no siempre son utilizados como fuentes generadoras de acciones para la mejora, en este sentido la acción que más frecuente resulta es la utilización de los resultados para la estimulación, mientras que el uso menos frecuente se observa en lo relativo a la formación.
- El nivel de explotación o existencia de las fuentes de información a la hora de realizar la evaluación resulta bajo lo que constituye una de las causas para la existencia de uno u otro error en el proceso evaluativo.
- El utilizar esta información dentro del sector turístico debe permitir perfeccionar los procesos de evaluación del desempeño y en consecuencia contribuir de modo directo o indirecto en el desempeño de los trabajadores, las entidades y el sector en general.

Bibliografía

1. Cuesta Santos, A. 200. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. 350P.
2. Sánchez Augier. L. .2007. Tecnología para el desarrollo de la evaluación del desempeño basada en competencias; en entidades Hoteleras. Holguín. 100P. Apuntes para la Tesis (en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

Anexo 1

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 1- Evalúe de 1-10 el grado en que usted considera justo la evaluación del desempeño de su entidad.

----- malo ----- regular -----aceptable -----bueno
1 2 3 4 5 6 7 8 9

----- satisfactorio.

10

- 2- Marque con una X:

a)- ¿Cuáles tendencias se ponen de manifiesto en la evaluación del desempeño que se realiza en su entidad ?

- ¿Es influenciada por el carisma del evaluado? _____
- Todos somos o buenos o malos, no existen términos medios. _____
- Nadie es ni tan bueno, ni tan malo. _____
- Solo se tiene en cuenta lo último realizado. _____
- Influye la relación evaluado-evaluador. _____
- Depende de quién la realice. _____

b)- Los resultados de la evaluación se utilizan como:

- Sanción _____
- Estímulo _____
- Formación _____
- Planeación _____
- Promoción _____
- Democión _____
- Ninguno _____

c)-Las fuentes principales para realizar la evaluación son:

- Records de desempeño. _____
- Satisfacción del cliente. _____
- Resultados de inspecciones. _____
- Autoevaluación. _____
- Opinión de los compañeros de trabajo. _____
- Opinión de los subordinados. _____