

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Escala de clasificación

Escalas de clasificación

Escalas de calificación basadas en la conducta

Lista de verificación

De elección forzada

De incidentes críticos

De investigación de campo

De evaluación en grupo

Orientado al futuro

De autoevaluaciones

De administración por objetivos

OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Después de estudiar estos temas usted podrá explicar el objetivo de las evaluaciones del desempeño y las razones por las eventualmente llegan a fracasar. Podrá identificar las características de un Programa eficaz de evaluación. También podrá describir las diversas fuentes de información de evaluación. Podrá también explicar los métodos usados para la evaluación del desempeño y por último identificar las características de una entrevista de evaluación de un desempeño laboral eficaz.

Usted seguramente conoce algunos de los métodos más eficaces que tienen los Gerentes para conseguir y desarrollar empleados de primer nivel. Sin embargo el hecho de contar con empleados con gran talento no es suficiente, por ello es que las organizaciones muy exitosas son partidarias de comprometer a sus trabajadores para que éstos alcancen ciertas metas que benefician a la empresa y por ende a las personas.

Usted conocerá los diversos programas de evaluación de desempeño, que puede definírseles como **una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad empresarial, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas**. Es obvio que se manejarán procedimientos formales de evaluación del desempeño, tanto éstos como los procesos de administración pueden ser “informales”. Todas las personas de nivel ejecutivo que tienen a su cargo personal, tienen como tarea principal vigilar la forma de trabajar de sus empleados y evalúan el modo en que se esto encaja o se ajusta a las necesidades de la organización en cuestión.

Se dan una idea del valor relativo de los empleados para la organización y siempre tienden a buscar la maximización la contribución de cada empleado.

Si bien es cierto que los procesos continuos informales son de vital importancia, la mayoría de las organizaciones lleva a cabo una evaluación formal del desempeño de una a dos veces al año. Lo común es que sea semestral en empresas tales como General Motors.

El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía empresarial que lo fundamenta, de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarlo.

Es posible utilizar muchos métodos para recolectar información sobre el desempeño de los empleados, sin embargo, esto sólo es un paso en el proceso de la evaluación.

Es necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevado de desempeño.

PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los programas formales de evaluación del desempeño y de la clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las empresas. En Estados Unidos, por ejemplo, el Gobierno comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados desde 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los burócratas. A partir de estos antecedentes, los programas de evaluación de desempeño se extendieron a las empresas grandes y pequeñas.

Los expertos en Recursos Humanos consideran estos programas como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. Otros especialistas en RH cada vez mayor opinan que las evaluaciones de desempeño con cierta frecuencia no explotan a cabalidad su gran potencial, es decir, dichas evaluaciones son indebidamente subutilizadas.

Por ejemplo la administración de la Calidad Total (*Total Quality*) cuestiona varias suposiciones ancestrales sobre la forma en que debe llevarse a cabo.

Por ejemplo, empresas tales como Motorola, Merrill Lynch y Procter & Gamble han modificado sus sistemas de evaluación para reconocer mejor tanto la calidad como la cantidad del desempeño, el trabajo en equipo, además de los logros individuales y las mejoras a los procesos, además de los resultados del desempeño.

¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño?

Podría pensarse que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado: “**Evaluar a quién realiza o no, un buen trabajo**”. Sin embargo, la realidad es que dichas evaluaciones *son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición*. De tal forma que pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosa tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado.

¿Qué objetivos se buscan en una evaluación de desempeño?

1. Proporcionar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el jefe.
2. Proporcionar al jefe los medios de identificar tanto las fortalezas como debilidades del desempeño de un empleado.
3. A través de un formato utilizarlo para que permita al supervisor recomendar un programa específico, por ejemplo de capacitación, para ayudar al empleado a mejorar su desempeño.
4. Utilizar la evaluación de desempeño como base, si fuese el caso, para poder hacer una recomendación de aumento de sueldo o en su caso como una advertencia de un posible despido, si no corrigiera cierta situación negativa.

Por ejemplo, a continuación se muestra los usos más comunes de las evaluaciones de desempeño y generalmente se les clasifica como *administrativas* y de *desarrollo*.

USO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

(Escala de 7 puntos)

	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1	Administración de sueldos y salarios	5.85
2	Retroalimentación del desempeño	5.67
3	Identificación de las fortalezas y debilidades del empleado	5.41
4	Documentación de las decisiones del personal	5.15
5	Reconocimiento del desempeño del personal	5.02
6	Determinación de una promoción	4.80
7	Identificación de un desempeño deficiente	4.96
8	Apoyo para la identificación de metas	4.90
9	Decisión de retener o despedir al empleado	4.75
10	Evaluación sobre el alcance de las metas acordadas	4.72
11	Cumplimiento de los requerimientos legales	4.58
12	Determinar posibles transferencias y asignaciones	3.66
13	Decisiones sobre despidos	3.51
14	Identificación de la necesidad de capacitar al empleado	3.42
15	Identificación de la necesidad organizacional de una capacitación	2.74
16	Planeación de Personal	2.72
17	Refuerzo de la estructura de la autoridad	2.65
18	Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional	2.63
19	Establecimiento de criterios para investigación de validación	2.30
20	Evaluación de los sistemas de personal	2.04

PROPÓSITOS ADMINISTRATIVOS

Desde el punto de vista de la Administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de la Administración de Recursos Humanos. Por ejemplo, las investigaciones han demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es precisamente **fundamentar las decisiones de compensación**. La práctica de “pago por desempeño” se encuentra en organizaciones de todo tipo. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia e inclusive despido.

Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos con el **objeto de determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección**. Las evaluaciones de desempeño proporcionen además una “**senda de papel**” para documentar las acciones de la administración de recursos humanos, cuyo resultado pudiera ser una acción legal.

Es obligatorio para las empresas **mantener registros precisos y objetivos del desempeño a los empleados** a fin de poderse defender contra posibles cargos por discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación del empleo, entre otras acciones de administración de recursos humanos.

Por último, es importante reconocer que el éxito de todo programa de Recursos Humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos en forma específica.

El mejor origen de conocimiento es de un programa de evaluación de recursos humanos planeado y administrado con cuidado. Los sistemas de valuación tiene la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando así, directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

PROPÓSITO DE DESARROLLO

Desde el punto de vista de desarrollo individual, la evaluación brinda la **retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades**, así como para mejorar el desempeño.

Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación **brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.**

Los enfoques más recientes en la evaluación del desempeño **hacen énfasis en la capacitación, y los planes de crecimiento y desarrollo** para los empleados.

Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que **el propósito de un Gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral**, no sólo en evaluar el desempeño anterior.

Tener una base sana para mejorar el desempeño es uno de los beneficios principales de un programa de valuación.

No se debe utilizar este sistema para contabilizar los errores nada más, debe enfocarse hacia el desarrollo de los empleados, es decir es mejor pasar de juez a entrenador.

RAZONES POR LAS QUE FALLAN EVENTUALMENTE LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En la práctica y por diversas razones, los programas formales de evaluación de desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. Algunas de las razones del fracaso es que existe **falta de información y apoyo de la alta dirección, normas de desempeño poco claras, sesgo de los evaluadores, formularios excesivos y el uso del programa para generar conflictos**. Por ejemplo, si un programa de valuación se utiliza para brindar una evaluación escrita de acción salarial y al mismo tiempo motiva los empleados a mejorar su trabajo, es posible que los procesos administrativos y desarrollo entren en conflicto. Como resultado, la imprevista devaluación puede convertirse en una discusión sobre el salario en que el gerente busca justificar las acciones emprendidas. En tales casos, la discusión podría tener poca influencia del desempeño futuro del empleado.

Las razones principales por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño, son las siguientes:

1. El gerente o supervisor carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
3. El gerente no toma en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar.
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su propio desempeño.
8. Los recursos para recompensar al empleado son insuficientes.
9. Existe un análisis ineficaz de desarrollo del empleado.
10. El gerente utilizó un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección del programa de evaluación nunca tendrá éxito. Ni siquiera un programa mejor concebido funcionaría en un entorno en que los superiores no animan a los evaluadores a tomar el programa en serio. Es tan importante esta responsabilidad que la alta dirección deberá anunciar que la eficacia en la evaluación de los subordinados es una norma con la que se evaluará a los propios evaluadores.

Otras razones por las que quizá los programas de evaluación de desempeño no proporcionan resultados deseados incluyen:

1. Los Gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
2. A los Gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
3. Los Gerentes no son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
4. El juzgador de la evaluación entra en un conflicto con la función de ayuda de desarrollo de empleados.

En muchas organizaciones, la evaluación de desempeño es una actividad que se realiza una vez al año y la entrevista de evaluación se convierte en una fuente de fricción entre gerentes y sus empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas.

La revisión del desempeño anual o semestral debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

Una de las principales preocupaciones de los empleados es la justicia del sistema de evaluación del desempeño, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de la administración de recursos humanos.

Quienes creen que el sistema es injusto, pueden considerar la entrevista con una pérdida de tiempo y salir de ésta con sentimientos de ansiedad y frustración. Asimismo, tal vez perciba la adhesión al sistema de evaluación como algo mecánico y, por lo tanto, sólo desempeñen un papel pasivo durante el proceso de entrevista.

Al manejar las preocupaciones de los empleados durante el proceso de valuación, la organización ayudará al programa de valuación a alcanzar sus metas.

Por último, la política organizacional puede introducir un sesgo incluso en las evaluaciones de desempeño administradas con justicia.

Es posible que los gerentes inflen o superponderen las evaluaciones, ya que desea sueldos más elevados para su personal o bien porque las calificaciones elevadas de su equipo lo hacen lucir a él como Gerente, como un excelente ejecutivo.

Por otro lado, quizá los gerentes deseen liberarse de empleados conflictivos y transferirlos a otros departamentos, para lo cual inflan o manipulan las calificaciones de dichos malos empleados.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA EFICAZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Por lo general, el Departamento Recursos Humanos tiene la responsabilidad básica de supervisar y coordinar el programa de evaluación. Pero los gerentes de los departamentos de operación también deben participar de manera activa, en particular ayudando a establecer los objetivos para el programa.

Además, es más probable que los empleados acepten y queden satisfechos con un programa de valuación de desempeño cuando tienen oportunidad de tomar parte en el desarrollo del mismo.

Las preocupaciones sobre la justicia y precisión para determinar aumentos, promociones, etc., tienen que aligerarse en cierto modo cuando el empleado colabora en el desarrollo de las normas de desempeño.

ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS DE DESEMPEÑO

Antes llevar a cabo cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicarle al empleado las normas con las que se va a valorar su desempeño. Estas normas deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones.

Cuando las normas de desempeño se establecen de manera apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables o bien inaceptables de desempeño.

Existen 4 consideraciones básicas en el establecimiento de las normas de desempeño:

1. **Pertinencia estratégica.**
2. **Criterios deficientes.**
3. **Contaminación de criterios.**
4. **Confiabilidad.**

Pertinencia estratégica

Se refiere al grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo establecer la norma de 95% de las quejas de los clientes deben ser resueltas en un día, entonces es adecuado que los representantes de servicio al cliente lo utilicen en sus evaluaciones.

Otro ejemplo sería de la empresa 3M que tienen objetivos estratégicos en el sentido de que del 25% al 30% de sus ventas deben corresponder a productos desarrollados en los últimos cinco años. Estas normas se traducen en parámetros para el desempeño de los empleados.

Criterios deficientes.

Una segunda consideración para establecer normas de desempeño es el grado en que las normas captan tal gama de responsabilidades del empleado. **Cuando estas normas se enfocan en un solo criterio por ejemplo ingresos por ventas, excluyendo otras dimensiones del desempeño, importantes pero no menos cuantificables como el buen servicio al cliente, se dice que el sistema de valuación sufre de criterios deficientes.**

Contaminación de criterios

Al igual que **pueden ser deficientes**, los criterios de desempeño **también se pueden contaminar**. Existen factores, fuera de control de un empleado, capaces de influir en su desempeño. Una comparación del desempeño de agentes de ventas no deberá contaminarse con el hecho de que cada territorio tiene un potencial de ventas diferente.

Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no debe estar contaminada por el hecho de que los territorios tengan diferente potencial de ventas.

Confiabilidad

La confiabilidad **se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien al grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo**.

En las calificaciones, es posible medir la confiabilidad **relacionando dos conjuntos de aquellas realizadas por la misma persona o por dos evaluadores**. Por ejemplo, quizá dos gerentes califican a la misma persona y calculen su idoneidad para una promoción. Es posible comparar ambas calificaciones a determinar la confiabilidad entre evaluadores.

Las normas de desempeño permitirán a los gerentes especificar y comunicar información precisa a los empleados respecto a la calidad y cantidad de su rendimiento. Por lo tanto, cuando cerraba a las normas de desempeño, deben definirse en términos cuantificables y mensurables. Ejemplo, **opinar sobre la capacidad y buena disposición para manejar órdenes del cliente, no sería una norma desempeño tan buena como decir todas las órdenes de los clientes se registrarán en un lapso máximo de cuatro horas con un nivel de precisión de 98%**. Cuando las normas expresan en términos específicos y medibles, el resultado de comparar el desempeño del empleado con la norma es una evaluación más justificable y confiable.

Las normas de desempeño nunca deben ser vagas o imprecisas en sus descripciones de características tales como: **actitud, cooperación, confiabilidad, iniciativa y liderazgo**. La característica de confiabilidad puede hacerse mucho menos vaga si se describe en términos de **retrasos o ausencias no justificadas** del empleado. **Tampoco es aceptable decir que un desempeño es precisamente aceptable o por encima del promedio**, ya que pudiera darse el caso de que los empleados sean ignorados más adelante en una promoción, o bien castigados por su bajo desempeño, o despedidos o retirados de la organización. En estos casos, las evaluaciones de desempeño pueden socavar la legitimidad de las decisiones subsecuentes relativas al personal.

Las evaluaciones de desempeño deben cumplir cuando menos con los siguientes lineamientos:

- ☛ Las clasificaciones de desempeño deben relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de éste.
- ☛ Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con anticipación a la evaluación.
- ☛ Los gerentes que realiza la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que están calificando. Esto supone tener una norma medible para comparar la conducta del empleado.
- ☛ Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de valuación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de valuación cuando realizan juicios.
- ☛ Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorarlo.
- ☛ Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

Las empresas deben exigir a los supervisores documenten las evaluaciones y las razones de las acciones subsecuentes de la administración de Recursos Humanos.

Esta información puede ser decisiva en caso de que un empleado demandara laboralmente a la empresa. La credibilidad del patrón se refuerza cuando puede apoyar las evaluaciones de desempeño documentando casos de mal desempeño.

Decidir quién debe evaluar el desempeño.

Debido a la complejidad de los trabajos de hoy en día es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Cada uno es más o menos útil para los propósitos administrativos y desarrollo. **Existen empresas como Walt Disney que han comenzado aplicar el enfoque de varios calificadores para evaluar el desempeño de los empleados.**

Evaluación del gerente o supervisor

Éste ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos, los supervisores están en la mejor posición de realizar esta función, si bien no siempre les fue posible hacerlo. Muchas veces los gerentes se quejan de que no tienen tiempo para observar a profundidad el desempeño de los empleados. Así, deben depender de los registros de desempeño para la evaluación. Si no fuese posible contar con mediciones válidas, la evaluación carecerá de precisión.

Cuando un supervisor evalúa de manera independiente a los empleados, muchas veces se hacen apartados para que su superior revise las de evaluaciones hechas por el evaluador. Tal revisión reduce la posibilidad de que los supervisores evalúen a los empleados de manera superficial o sesgada. Por lo general, estas revisiones son más objetivas y proporcionan una perspectiva más amplia del desempeño de los empleados que las de los superiores inmediatos.

Autoevaluación.

En ocasiones se pide a los empleados que se evalúen a sí mismos en un formato denominado de autoevaluación. Esta autoevaluación es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación exige que el empleado llene un formato evaluatorio antes de la entrevista de evaluación del desempeño. Al menos, esto lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, y quizá lo lleve analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz. Durante la entrevista de desempeño, el gerente y el empleado analizan el desempeño y convienen en una evaluación final.

Este enfoque también funciona cuando el Gerente y el empleado establecen de manera conjunta metas futuras de desempeño o planes de desarrollo del empleado.

Quienes critican la autoevaluación, afirman que quien se califica es más indulgente que los gerentes y tiende a presentarse a una luz favorable.

Por esta razón, este tipo de evaluaciones son mejores para propósitos de desarrollo que para tomar decisiones administrativas. Cuando se Utilizan otros métodos pueden ser una valiosa fuente información para la evaluación.

Evaluación de los subordinados.

La evaluación de los subordinados ha sido utilizada por empresas muy grandes, como Xerox y también en empresas pequeñas y han sido usadas para retroalimentar a los gerentes sobre el modo en que sus propios subordinados los perciben como jefes.

Los subordinados están en buena posición para evaluar a sus gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos ocupando un puesto o posición única desde la cual pueden observar numerosos comportamientos relacionados con el desempeño del jefe.

Entre las dimensiones que se consideran más apropiadas para ser evaluados por los subordinados se incluyen:

- **Liderazgo.**
- **Comunicación oral.**
- **Delegación de autoridad.**
- **Coordinación de esfuerzos de equipo.**
- **Interés en los propios subordinados.**

Sin embargo, por lo general no se considera conveniente que el subordinado juzgue las dimensiones relacionadas con las tareas gerenciales específicas como lo son:

- **Planeación y organización.**
- **Presupuesto.**
- **Creatividad.**
- **Capacidad analítica.**

Debido a que las evaluaciones de los subordinados les dan a éstos cierto poder sobre sus jefes, es posible que los gerentes titubeen al apoyar al sistema, en particular cuando podría utilizarse como base para las decisiones de compensación salarial. Sin embargo, cuando la información se utiliza con fines de desarrollo personal, los gerentes tienden a ser más receptivos. **No obstante, a fin de evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados deberán presentarse de manera anónima y combinar las opiniones de varios evaluadores individuales.**

Evaluación de compañeros de trabajo

Cada vez es mayor la frecuencia con que se pide a las personas del mismo nivel, que trabajan juntas, se evalúen unas a otras. Una evaluación de compañeros proporciona información que en cierto modo es diferente a la que daría un supervisor, ya que frecuentemente los compañeros se dan cuenta de distintas dimensiones del desempeño.

Los compañeros de trabajo pueden identificar de inmediato habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo. Un jefe de jerarquía superior al que se le pide que califique a un agente de tránsito por ejemplo, en una dimensión como “trato con el público”, quizá no tenga mucha oportunidad de observar dicha dimensión. En cambio, los otros agentes de tránsito sí tienen la oportunidad de observar con regularidad esta conducta de su compañero.

Una ventaja de las evaluaciones de los compañeros parte de la idea de que proporcionan información más precisa y válida que las que realizan inclusive los propios supervisores.

Con frecuencia el jefe percibe al empleado haciendo su mejor esfuerzo, en tanto que los compañeros del evaluado ven una imagen más realista.

En las evaluaciones de compañeros, cada uno evalúa a su compañero de trabajo.

Después, por lo general se suman las formas en un solo perfil, mismo que se entrega al supervisor para su uso en la evaluación final.

A pesar de la evidencia de que las evaluaciones de los compañeros de trabajo son quizá el método más preciso para juzgar la conducta de un empleado, su uso se ha limitado por diversas razones.

Entre las razones se presentan con mayor frecuencia se incluyen:

- Sólo son un concurso de popularidad.
- Los gerentes se resisten a perder el control sobre el proceso de evaluación.
- Quienes reciben bajas calificaciones pueden vengarse compañeros.
- Los compañeros dependen de estereotipos en las calificaciones, lo cual distorsiona a las mismas.

Cuando los compañeros compiten, como ocurre entre compañeros de trabajo en el área de ventas, por ejemplo, quizá este tipo de evaluaciones no sea muy aconsejable para tomar decisiones administrativas relativas al salario o bonos o comisiones por actuación. Asimismo, las empresas que utilizan evaluación de los compañeros, deben salvaguardar la confidencialidad en el manejo de las formas de revisión. Cualquier fuga de información puede dar origen a rivalidades entre las personas, susceptibilidades heridas y generar hostilidad en las relaciones entre compañeros de trabajo.

Evaluación del equipo de trabajo.

Una extensión de la evaluación de los compañeros de trabajo es la llamada evaluación del equipo de trabajo. Si bien los integrantes del mismo están en condiciones de igualdad, quizá no trabajen estrechamente en conjunto, como un solo equipo de trabajo compacto.

En un entorno de equipos de trabajo, puede ser casi imposible separar la contribución individual. Los defensores de la evaluación de equipo afirman que, en tales casos, la evaluación de la persona puede ser un poco funcional, porque distrae de los asuntos críticos del equipo.

Para manejar este aspecto, organizaciones tales como Texas Instruments, han comenzado a desarrollar evaluaciones de equipo para valorar el desempeño del mismo en su totalidad.

Muchas veces, el interés de una empresa en las evaluaciones de equipo es impulsado por el compromiso con los principios y prácticas de la administración de la Calidad Total (Total Quality – Quality without tears).

En su origen, **este es un sistema de control que supone establecer normas (basadas en los requerimientos del cliente), medir el desempeño de estas e identificar las oportunidades para mejorar continuo. A este respecto, la administración de la calidad total y la evaluación del desempeño son mutuamente complementarias.**

Sin embargo una característica de la administración de la Calidad Total es que el desempeño se comprende mejor a nivel del sistema en su totalidad, en tanto que tradicionalmente, la evaluación del desempeño se ha centrado en un empleado nada más.

Las **evaluaciones del equipo representan una manera de “derribar barreras” entre las personas y fomentar un esfuerzo colectivo.**

Frecuentemente, el uso de incentivos -como lo son compensaciones variables para el grupo- complementan el sistema.

Evaluación de clientes

Asimismo, impulsadas por la Administración de la Calidad Total, **cada vez hay más empresas que emplean la evaluación de Clientes Internos y de Clientes Externos como una fuente de información para la evaluación del desempeño.** Desde hace tiempo, los restaurantes han utilizado las evaluaciones de los clientes externos para calificar a su personal y ahora han comenzado a usarla en empresas tales como Federal Express y AT&T. Los gerentes establecen medidas y metas del servicio al cliente para los empleados -con base en los objetivos establecidos para la empresa-

Con frecuencia las metas de medición del servicio de cliente se engranan o relacionan directamente con la retribución al empleado mediante programas de incentivos.

Posteriormente, **los datos obtenidos de la encuesta a clientes se incorporan a la evaluación del desempeño. Al incluir este tipo de medidas de servicio al cliente en sus revisiones de desempeño las empresas esperan obtener evaluaciones mucho más objetivas, empleados más eficaces, clientes más satisfechos y por supuesto un mejor desempeño en los negocios.**

Por el contrario de los clientes externos, un cliente interno es cualquier persona dentro la organización que depende del rendimiento o de la producción de información del empleado de la misma empresa.

Por ejemplo, los gerentes que dependen del Departamento de Recursos Humanos para los servicios de selección y capacitación de personal, serían los candidatos para evaluar dicho departamento como un proveedor o en su caso un cliente interno. **Tanto para propósitos Administrativos como de Desarrollo, los clientes internos pueden brindar retroalimentación en extremo útil sobre el valor agregado que ofrece un empleado o un equipo.**

En las organizaciones todos somos clientes y todos somos proveedores de otras personas o departamentos, es decir, proveemos información como proveedores y recibimos de otros cierta información, en nuestra calidad de clientes.

Todo reunido: La Evaluación Integral a 360°

Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación.

Los puestos tienen diversas facetas y cada persona observa cosas distintas. Como su nombre lo indica, **la valuación integral o de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.**

Si bien es cierto que en sus comienzos los sistemas integrales enfocaban en el desarrollo, **y se limitaban al desarrollo los ejecutivos y profesionistas, ahora ha pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas.**

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la revista especializada de negocios *Fortune* han instrumentado de alguna forma el sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

Como el sistema combina más información que la evaluación del desempeño típico, podría resultar administrativamente muy complejo.

Por consiguiente, las organizaciones han comenzado a utilizar la tecnología de la red o Internet o intranet para recabar y analizar la información.

Así como las demás ya vistas, la evaluación a 360° tiene ventajas y desventajas:

Ventajas.

- El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.

- La calidad de la información es mayor. (La calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).
- Complementa las actividades de la administración de la calidad total porque hace hincapié en los clientes y los equipos tanto internos como externos.
- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no sólo una.

Desventajas.

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han confabulado contra él.
- Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactos de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar adecuadamente.
- Los empleados podrían coludirse o bien jugar con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

Cuando la empresa Intel estableció un sistema integral, se observaron las siguientes salvaguardas para asegurar el máximo de calidad y aceptación:

- ⚙ Asegurar el anonimato. Asegurarse de que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa cómo responde una persona específica en un evaluación del grupo (la calificación del supervisor es una excepción a la regla).
- ⚙ Responsabilizar a las personas que responden. Los supervisores deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada miembro sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación, si sus respuestas fueron confiables y la forma en que los demás participantes calificaron al evaluado.
- ⚙ Impedir que el sistema se convierta en una cacería de brujas. Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado, al darle una evaluación demasiado elevada o demasiado baja. Quizá los miembros del equipo intenten coludirse o confabularse dándose calificaciones muy elevadas. Los supervisores deben revisar las respuestas que obviamente no sean válidas o bien que estén manipuladas.
- ⚙ Utilizar procedimientos estadísticos. Usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los

supervisores deberán tener cuidado con el uso de las combinación subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos. Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, género, origen étnico u otros factores.

Con base en las experiencias de empresas tales como Intel y Disney, parece que la retroalimentación integral puede proporcionar un enfoque valioso para evaluación del desempeño. El éxito, como en el caso de cualquier técnica de evaluación, siempre dependerá de la forma en que los supervisores utilicen la información y la justicia con que se trate a los empleados.

Capacitación de evaluadores

Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacitación adecuada para la tarea de evaluación a empleados y brindan poca retroalimentación significativa y de valor a los subordinados, debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y están carentes de todo significado. Por lo tanto, los evaluadores de capacitación pueden mejorar inmensamente el proceso de valuación de desempeño.

Establecimiento de un plan de evaluación.

Los programas de capacitación tienen mayor eficacia cuando siguen un proceso sistemático que comienza con explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

Es importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación.

Por ejemplo, si la evaluación va a ser utilizada para tomar decisiones de compensación y no con el propósito de desarrollo, puede afectar la forma en que el evaluador clasifique al empleado y quizá modifique su opinión sobre la manera de llenar la forma.

Asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quienes efectúan y cuáles son las normas de desempeño. Además, la capacitación en procesos de evaluación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

Eliminación de los posibles errores de los evaluadores.

La capacitación en procesos de evaluación debe concentrarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar. Es indispensable que se eviten los errores de opinión o mala fe, cuando una persona evalúa a otra. No debe permitirse que una evaluación del desempeño esté sesgada o amañada, distorsionada o inexacta.

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta ciertos tipos de errores que podrían surgir.

Uno de estos errores es el llamado “error de halo” que consiste en que el error se presenta al considerarse las escalas, en especial en las que no incluyen descripciones desarrolladas con cuidado de las conductas que califican en el empleado. Debe dejarse un espacio para los comentarios en la forma de valuación lo cual tendería a reducir dicho error de halo.

Algunos tipos de errores de calificación son los “errores fusión”, que abarcan un grupo o conjunto de calificaciones que se otorgan a varios empleados. Por ejemplo, los evaluadores renuentes a asignar calificaciones demasiado elevadas o muy bajas caen en el error de la tendencia central o media. En este caso todos los empleados son calificados en torno a un promedio.

Para tales evaluadores es buena idea explicarles que entre las grandes cantidades de empleados, cabe encontrar diferencias significativas en la conducta, productividad y demás características.

En contraste con los “**errores de tendencia central**” (que consisten en la tasación inexacta del desempeño, en el cual todos los trabajadores son calificados dentro de la media, es decir no hay empleados muy buenos ni empleados muy malos), también es común que algunos evaluadores den calificaciones extremadamente elevadas. Por ejemplo, un gerente podría afirmar equivocadamente “todos mis empleados son excelentes” o “nadie de mi personal es lo bastante bueno”. Esto es lo que se conoce como el “**error de suavidad o firmeza**” (que se le define como un índice de error en la evaluación del desempeño en el cual el evaluador generalmente tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a sus empleados).

Una forma de reducir este tipo de errores es definir con claridad las características o dimensiones del desempeño y proporcionar descripciones significativas de la conducta, conocidas como “anclas” en escala.

Otro enfoque consiste en requerir que las calificaciones formen parte de una “distribución forzada”.

A los gerentes que evalúan a los empleados con un sistema de “distribución forzada” se les exige colocar determinado porcentaje de los

empleados en cada categoría de desempeño. Por ejemplo, tal vez se requiera que cuando menos el 10% de las calificaciones sean malas o en su caso excelentes. Sin embargo este sistema de distribución forzada, crea otros errores en la precisión de las calificaciones, sobre todo, si la mayor parte los empleados tienen desempeño por encima de la media.

Algunos errores de calificación son temporales, en el sentido de que la revisión del desempeño está sesgada, ya sea en sentido favorable o bien desfavorable, dependiendo de la forma en que el evaluador selecciona, evalúa y organiza la información del desempeño a lo largo del tiempo.

Cuando el evaluación se basa en gran medida en la conducta reciente del empleado ya sea buena o mala, el evaluador habrá cometido el error de novedad (el error de novedad es el porcentaje de inexactitud detectado en la evaluación del desempeño, basándose en gran medida en el comportamiento más reciente, más que en el comportamiento del empleado a lo largo del período de evaluación).

Los gerentes que dan calificaciones más elevadas a un empleado es porque creen que han mostrado una mejoría, quizá cometan el error de novedad en forma inadvertida. Sin una documentación de registros de trabajo para todo el período de valuación, el evaluador queda obligado recordar la conducta reciente del empleado para establecer la calificación es posible minimizar el error de novedad haciendo que el evaluador, de manera constante, documento los logros y fracasos de los empleados a lo largo del período de evaluación. Asimismo, la capacitación del evaluador ayudará a reducir este tipo de errores.

El error de contraste (que es el grado de inexactitud en la evaluación del desempeño de un empleado, la cual puede fluctuar debido a la comparación con otro empleado evaluado anteriormente) ocurre cuando la evaluación de un empleado queda sesgada arriba o abajo debido al desempeño de otro empleado, que fue evaluado poco tiempo antes. Por ejemplo, un empleado promedio podría lucir muy productivo cuando se le compare con uno que tiene un desempeño bajo. Sin embargo, es empleado pueda parecer como poco productivo si se compara con una estrella del desempeño. Los errores de contraste son más probables cuando se exige a los evaluadores que coloquen a los empleados en orden, del mejor al peor. Se evalúa a los empleados comparándolos con sus compañeros, por lo general con base en cierto lineamiento o norma organizacional. Por ejemplo, quizá comparen con base en su capacidad de cumplir las normas de producción o bien la habilidad global de realizar su trabajo. Al igual que con los demás tipos de errores de calificación, es posible reducir el error de contraste mediante una capacitación que se enfoquen el uso de las normas objetivas y anclas de conducta para evaluar el desempeño..

El error de similitud (que es el porcentaje de inexactitud en evaluación del desempeño en el cual el evaluador impera la evaluación de un trabajador debido a relaciones personales) ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común. Por ejemplo, si el gerente y el empleado provienen de una misma localidad pequeña, el gerente, de manera involuntaria, puede tener una impresión más favorable del empleado. Los efectos del error de similitud pueden ser poderosos, y cuando dicha similitud se basa en la raza, religión, el género o alguna otra categoría protegida, quizá se provoque una discriminación.

Además, los evaluadores deberán estar al tanto de cualesquiera estereotipos que pudieran tener hacia grupos específicos, ser nacional o extranjero, hombre o mujer, blanco o negro, porque pueden nublar la observación y la interpretación del desempeño. Los resultados de un estudio que examina la forma en que los estereotipos hacia las mujeres afectan las calificaciones de desempeño, sugieren que las mujeres evaluadas por personas con estereotipos tradicionales hacia ellas, estarían en desventaja para obtener aumentos salariales con base en los méritos y promociones. Este problema se ve agravado cuando se evalúa los empleados con base en normas de desempeño más definidas y características subjetivas.

En varias organizaciones como Sears, han desarrollado programas de capacitación formal a fin de reducir los errores subjetivos más comunes durante el proceso de evaluación. Esta capacitación puede tener recompensas, en especial cuando los participantes tienen oportunidad de:

1. observar a otros gerentes que cometen errores,
2. participar de manera activa en el descubrimiento de sus propios errores.
3. Practicar tareas relativas al puesto para reducir los errores que tienden a cometer.

Capacitación para la retroalimentación.

Por último, un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar algunos puntos generales que deben ser considerados en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación. La entrevista no sólo permite que los empleados conozcan los resultados de la evaluación, sino que le da la oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer las metas futuras.

La capacitación en habilidades específicas debe abarcar al menos 3 áreas básicas:

1. Comunicación eficaz.
2. Diagnóstico de causas de problemas de desempeño.
3. Establecimiento de metas y objetivos.

Es posible utilizar una lista para ayudar a los supervisores a prepararse para la imprevista de evaluación. Por ejemplo, en AT&T se utiliza una lista que nos dice la creciente tendencia en las organizaciones a hacer que los empleados evalúen su propio desempeño antes de la entrevista de evaluación.

Los puntos que se sugieren a manera de listado para un supervisor que va a llevar a cabo la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Programar la entrevista y notificar al empleado con antelación entre 10 días y dos semanas.
2. Solicitarle al empleado que se prepare para la sesión realizando su propio desempeño, los objetivos de supuesto y sus metas de desarrollo.
3. Dejar en claro que se trataba de la evaluación anual de desempeño.

Preparación para la revisión.

1. Revisa la documentación de desempeño que se recolectó durante el año. Concentrarse en los patrones de trabajo que se hubieran desarrollado.
2. Estar preparado para dar ejemplos específicos de desempeño por encima o por debajo del promedio.
3. Cuando el desempeño no alcance las expectativas, debe determinarse los cambios que se deben realizar. Si el desempeño complejo supera las expectativas, analizar esto y prepara un plan para reforzar el desempeño.
4. Después de redactar la evaluación, hacerla a un lado durante algunos días y volverla a revisar.
5. Seguir cualquiera de los pasos que requiere el sistema de evaluación del desempeño de la organización.

Realización de la entrevista.

1. Elegir un lugar cómodo y libre de distracciones. El lugar debe invitar a una conversación franca y sincera.
2. Analizar un. A la vez durante la evaluación, abarcando las fortalezas y debilidades.
3. Ser específico y descriptivo, nunca ser general ni crítico. Informar de las tendencias en vez de evaluarlas.
4. Analizar y resolver las diferencias. Solicitar que se acepte la evaluación.
5. Analizar y planear de manera conjunta acciones correctivas para el crecimiento y desarrollo del empleado.
6. Mantener un enfoque profesional y de apoyo durante el análisis de la evaluación.

Métodos de evaluación del desempeño.

Desde sus primeros años de utilización en el gobierno de los Estados Unidos, los métodos de valuación de personal han evolucionado considerablemente. Los nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación, reemplazarán a los sistemas antiguos.

Los métodos de valuación de desempeño pueden clasificarse de manera general de acuerdo con lo que miden:

1. Conductas, o
2. Resultados.

Los enfoques con base en las características aún son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en sus conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. Los enfoques con base en los resultados también han ganado popularidad, ya que se concentran en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.

Métodos de características

Los enfoques de características en evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, que se consigan importantes para el puesto y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis de puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser excesivamente subjetivas y carentes de valor.

Escalas gráficas de calificación

El método escalas gráficas de calificación (que es el enfoque para la evaluación del desempeño, mediante el cual el trabajadores calificados de acuerdo con una escala de características) cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica.

Existen muchas variaciones en escala gráfica de valuación. Sus diferencias encuentran en:

1. Las características o dimensiones en que se califican a las personas.
2. El grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño.
3. Con cuánta claridad se definen los puntos en la escala.

Se está reduciendo en cierta medida un sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala que se definen con toda la precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de valuación en un manual de evaluación del desempeño desarrollado por la empresa.

Asimismo, el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión del evaluación, ya que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado, al mismo tiempo que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación.

Método de escalas mixtas

El método escalas mixtas (que es un enfoque para la evaluación del desempeño similar a otros métodos de escala, basados en la comparación con un estándar, es decir mejor que, igual a, o peor que) es una modificación del método de la escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar hasta el características de cada categoría, se les asignó una secuencial de autoría para formar la escala mixta.

Método de distribución forzada.

El método de distribución forzada (es un enfoque del evaluación del desempeño, el cual exige que el evaluador, basado en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso) exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y una pobre. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto por ejemplo los padres aludidos de elección forzada podrían incluir:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1.- ___ a) Trabaja duro | ___ b) Trabaja con rapidez |
| 2.- ___ a) Responde a los clientes | ___ b) Demuestra iniciativa |
| 3.- ___ a) Produce mala calidad | ___ b) Carece de buenos hábitos de Trabajo. |

El método de distribución forzada tiene sus limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener la validez. En ocasiones este método ha sido eliminado de los programas de valuación debido a que sido una fuente de frustración para muchos evaluadores. Además, no puede utilizarse con tanta eficacia como los otros métodos para lograr el objetivo común de usar las evaluaciones como una herramienta para el desarrollo de empleados mediante la entrevista de valuación.

Método de formas narrativas.

A diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas (que es un enfoque para evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escribe un ensayo que describa el comportamiento del trabajador) requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se devalúa. Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee las recomendaciones apropiadas para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala evaluatoria estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se devalúa. Ese aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la probabilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Una limitación importante del método de ensayo es que una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales del empleado es una tarea que exige mucho tiempo (aunque cuando se combina con otros métodos no requiere de una extensa descripción). Otra desventaja de este método es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influyan en la calidad de la evaluación del desempeño. Tal vez los buenos escritores sean capaces de generar evaluaciones más favorables. Un inconveniente final es que este método tiende a ser muy subjetivo y tal vez nos enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

Métodos de comportamiento.

Uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada hacia las características, es que éstas tienen hacer pagas y subjetivas. Una forma de mejorar una escala de clasificación es teniendo descripciones de comportamiento a lo largo del escala. Éstas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierta empleado se aleja del escala. Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica y acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar los empleados una retroalimentación de desarrollo personal.

Método de incidente crítico.

El método de incidente crítico (que es un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de su trabajo) relacionado con el análisis de puestos, también se utiliza como método de evaluación el método de incidente crítico ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del

trabajo. Un ejemplo de incidente crítico es por ejemplo que la persona de mantenimiento se dio cuenta de que un archivero que contiene documentos confidenciales quedó abierto al momento de la salida de los empleados. Dicho empleado de mantenimiento llamó al oficial de seguridad, quien tomó las medidas necesarias para resolver el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el hecho de que un empleado de correspondencia no hay entregado de inmediato un paquete urgente, colocándolo en el correo regular que se entregaría dos días después en la ruta normal de mensajería interna. Una ventaja del método de incidente crítico es que se abarca todo el período que se evalúa. Debido a que los incidentes de comportamiento son específicos pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos de que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden resentimientos negativos respecto este método. Se sabe que algunos lo conocen como el método del “ libro negro”. Quizá su mayor contribución sea para el desarrollo de las especificaciones de puestos y la generación de otros tipos de procedimientos de evaluación.

Método de lista de revisión de conductas.

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de la lista de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado. Una lista por ejemplo para un vendedor de equipos de cómputo, podría incluir afirmaciones tales como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente.
- Procesa los pedidos correctamente.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS).332