

137  
24



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## Facultad de Psicología

### Alcances y Limitaciones de la Evaluación del Desempeño Laboral

T E S I S A

Que para obtener el título de  
Licenciado en Psicología  
presenta

María Elena Quiroz Lima

Asesora: Lic. María del Carmen Gerardo Pérez

México, D. F. 1989

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
Capítulo	
I. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	3
A. Aplicaciones de Tipo Administrativo .....	5
1. Validación del proceso de selección .....	6
2. Verificación del análisis de puestos .....	6
3. Identificación de necesidades de capacitación .....	7
4. Diseño de programas de capacitación .....	7
5. Criterio para otorgar promociones, salarios y transferencias .....	7
6. Criterio para recorte de personal .....	8
7. Enriquecimiento del inventario de recursos humanos ..	8
8. Medio para la comunicación con el personal .....	8
9. Medio para analizar las condiciones de trabajo .....	9
B. Aplicaciones de Tipo Psicosocial .....	9
1. Retroalimentación al personal .....	10
2. Motivación a los trabajadores .....	10
II. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	12
A. Escalas de Calificación .....	13
B. Listas de Verificación .....	14
C. Método de Elección Forzada .....	15
D. Método de Incidentes Críticos .....	17
E. Observaciones y Pruebas de Rendimiento .....	19
F. Métodos de Evaluación en Grupos .....	19
1. Clasificación .....	19
2. Asignación de Puntos .....	20
3. Comparación por parejas .....	20
G. Autoevaluaciones .....	21
H. Sistema de Administración por Objetivos .....	21
III. LIMITACIONES DE LOS METODOS DE EVALUACION .....	24
A. Problemas en el Diseño de los Programas .....	24
B. Entrenamiento del Evaluador .....	26
C. Estereotipos y Prejuicios .....	28
D. Falta de Estandarización .....	28
E. Reacciones de los Empleados .....	28
IV. CONCLUSIONES .....	30
V. SUGERENCIAS Y LIMITACIONES .....	32
BIBLIOGRAFIA .....	35

## INTRODUCCION

La evaluación<sup>1</sup> del personal de una organización juega un papel importante en el éxito del departamento de personal en particular, y de la propia organización en general. La evaluación muestra el grado en el cual las acciones del departamento de personal (selección, capacitación, inventarios y otras) contribuyen al bienestar y progreso de la organización. Las evaluaciones amplían la información que el departamento de personal utiliza para tomar decisiones como promociones y aumentos de salarios. De esta manera, dichas decisiones se toman teniendo como base datos objetivos, y no percepciones de carácter subjetivo.

Así como es importante para la organización el conocer la efectividad con que sus empleados desempeñan sus actividades, los empleados también necesitan conocer en que medida satisfacen las expectativas de la organización. La evaluación del personal proporciona a ambos esta información.

Muchos son los autores que han escrito acerca de la evaluación del personal, aunque al hacerlo, se refieren a ella de diversas maneras. Grados (1983) propone que se le denomine Evaluación de la Conducta Laboral. Nosotros nos referiremos a ella como **Evaluación del Desempeño Laboral**.

---

<sup>1</sup> Evaluar es el proceso de comparar los resultados obtenidos en una medición contra un criterio de excelencia para asignar un valor.

La evaluación del desempeño laboral ha sido definida de múltiples maneras. De acuerdo con Milkovich (1985), esta evaluación consiste en un proceso sistemático diseñado para evaluar el grado con el cual los empleados desempeñan sus puestos de trabajo de manera eficiente. Según estadísticas de los Estados Unidos (Schultz, 1978), más del 70% de las organizaciones evalúan a sus empleados. Sin embargo, existen también opiniones adversas a estas evaluaciones, debido a que pueden presentar deficiencias y limitaciones.

El presente estudio tiene como objetivo el mostrar los alcances y las limitaciones de la evaluación del desempeño laboral. La disertación está dividida en cinco capítulos. En el capítulo I, Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral, se dan a conocer las ventajas de efectuar esta evaluación en los empleados. Se explican, asimismo, sus aplicaciones de tipo administrativo y de tipo psicosocial. En el capítulo II, Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral, se describen varios métodos, los cuales varían en complejidad tanto de aplicación como de evaluación. No son todos los métodos existentes, pero sí los más conocidos y utilizados en la actualidad. El capítulo III, Limitaciones de los Métodos de Evaluación, menciona los principales problemas que presentan los diversos métodos de evaluación, y se explican las causas de estos problemas. En el capítulo IV se plantean las conclusiones del trabajo, y finalmente, el capítulo V presenta las sugerencias y limitaciones para la utilización de los métodos más comunes para la evaluación del desempeño laboral.

## Capítulo I

### IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño laboral ha existido desde la prehistoria, cuando los miembros de las diversas sociedades necesitaron conocer quienes eran los individuos más adecuados para realizar los diversos tipos de actividades laborales. En la actualidad, la evaluación del desempeño laboral realizada de manera frecuente e imparcial es vital no solo para el crecimiento de una organización, sino también para el desarrollo de cada empleado.

El objetivo fundamental de la evaluación del desempeño laboral es el de mejorar la efectividad de los empleados, y juega un papel trascendental en un sistema de recursos humanos bien integrado. Los supervisores a menudo discuten que tan bien se está desempeñando un trabajador. Esto ocurre a todos los niveles y se presenta de manera informal y espontánea. Sin embargo, las decisiones acerca del personal se hacen diariamente, e idealmente tales decisiones se deben basar únicamente en el mérito o habilidad de los empleados. Una organización debe reconocer a sus empleados destacados, a los que necesitan entrenamiento y a quienes no contribuyen a la eficiencia y bienestar de la misma. Es por esto que la existencia de un sistema formal de evaluación del desempeño laboral en las organizaciones es tan necesario.

En la definición citada anteriormente (Milkovich, 1985) queda implícito que la evaluación sería imposible o carecería de sentido si no existiera una clara especificación de lo que se espera que haga el empleado. Por consiguiente, un prerrequisito para la evaluación de la ejecución es el análisis de los diversos puestos de la organización.

Se ha dicho que la tarea más difícil del psicólogo del trabajo es establecer criterios --dimensiones con las cuales se evalúa el desempeño laboral de los empleados-- útiles (Smith, 1977). Un criterio debe reunir las características de ser confiable y válido. La confiabilidad se refiere a la consistencia dentro de un conjunto de mediciones.

La confiabilidad en las mediciones de un grupo de empleados puede determinarse correlacionando las mediciones hechas por un supervisor en tiempos diferentes o correlacionando las mediciones de un mismo empleado efectuadas por supervisores diferentes simultáneamente. El coeficiente de correlación perfecto es de 1.0, sin embargo, se acepta como significativa una correlación igual o mayor a 0.8.

La validez de un criterio se refiere a la medida en que realmente se está evaluando el rasgo de interés. De aquí la importancia de definir correctamente la conducta que se pretende medir, pues los supervisores pueden interpretar su significado de manera diferente al realizar la evaluación.

El desempeño laboral de un empleado es una función de variables situacionales --diseño y condiciones del equipo de trabajo, métodos de trabajo, iluminación, estilos de supervisión, etc. -- y de variables individuales --aptitudes, motivaciones, experiencia, etc.-- (McCormick, 1974). Lo anterior debe tomarse en cuenta al evaluar al empleado, ya que la ineficiencia de éste podría deberse a las malas condiciones del equipo de trabajo o a la falta de motivación en el ambiente laboral.

La mayoría de los investigadores en este campo considera que la evaluación del desempeño laboral persigue dos tipos de propósitos básicos: los de tipo administrativo y los de tipo psicosocial (McGregor, 1957; Meyer y col., 1965; Wexley, 1979).

#### **A. Aplicaciones de Tipo Administrativo**

Los resultados obtenidos en la evaluación pueden ser aplicados en las siguientes actividades de tipo administrativo: 1. validar el método de selección de personal utilizado, 2. verificar el análisis de puestos, 3. identificar necesidades de entrenamiento, 4. diseñar programas de entrenamiento, 5. usar como criterio para otorgar promociones, salarios y transferencias, 6. usar como criterio para el recorte de personal, 7. enriquecer el inventario de recursos humanos, 8. comunicarse con el personal y 9. como medio para analizar las condiciones de trabajo. A continuación se describen en detalle cada una de estas aplicaciones.



## **1. Validación del Proceso de Selección**

El método de selección de personal debe correlacionarse con alguna medida del desempeño laboral eficiente para establecer su validez. Para determinar la utilidad de las técnicas empleadas en el proceso de selección --tests psicológicos, solicitudes, entrevistas y otras-- se tiene que examinar el desempeño laboral subsecuente de los empleados que fueron contratados sobre la base de la(s) técnica(s) con que se les evaluó.

Una vez que se hayan comparado las medidas del desempeño laboral de los trabajadores eficientes y deficientes contra las calificaciones de un test o contra otra técnica de selección, se podrá tener confianza en la técnica utilizada. Es por esto que la evaluación de la conducta laboral es vital para el éxito de los programas de selección de personal.

## **2. Verificación del Analisis de Puestos**

Los criterios de evaluación del desempeño laboral se establecen a través del análisis de los puestos y los objetivos de la organización (Jiménez, 1987). Se toman en cuenta las aptitudes y habilidades de los empleados que trabajan en la organización con resultados óptimos. En caso de detectar que se requiere de habilidades adicionales para desempeñar de manera adecuada algún puesto en particular, se modifica el análisis de dicho puesto.

### **3. Identificación de Necesidades de Capacitación**

Una evaluación cuidadosa del desempeño laboral de un empleado puede detectar deficiencias en alguna habilidad específica del puesto, conocimiento o aptitud psicológica que, una vez identificada, puede corregirse por medio de un entrenamiento formal adicional.

### **4. Diseño de Programas de Capacitación**

Ocasionalmente se encuentra que una sección o todo el grupo de empleados es deficiente en algún aspecto del desempeño laboral. La información de este tipo puede conducirnos al rediseño de programas de capacitación para nuevos empleados y el reentrenamiento de los actuales para corregir las deficiencias. De igual manera, la evaluación puede servir para comprobar la efectividad del programa de capacitación, determinando en que medida la conducta laboral mejora después de que el entrenamiento del personal ha terminado.

### **5. Criterio para Otorgar Promociones, Salarios y Transferencias**

La mayoría de los empleados sienta, justificadamente, que deberían ser premiados por estar arriba del promedio en cuanto a desempeño laboral, y recibir los incentivos que las organizaciones otorgan, como son los incrementos salariales, promociones y transferencias hacia una oportunidad mas deseable. La evaluación del desempeño laboral ayuda a determinar quienes deben recibir los incentivos, dejando a un lado los prejuicios personales y evaluando objetivamente el mérito del trabajador, para así, mantener alta la moral e iniciativa de los empleados.

## **6. Criterio para el Recorte de Personal**

Un aspecto desafortunado de nuestro sistema económico es la liquidación periódica de personal. A menudo se hace necesario despedir a una porción de los trabajadores de la organización. Bajo estas condiciones, la organización se verá menos afectada si se despide a los empleados incompetentes y se retiene, tanto como se pueda, a aquellos que han probado ser los mejores. Tales decisiones deben hacerse llevando a cabo un análisis objetivo y una evaluación del desempeño del trabajador.

## **7. Enriquecimiento del Inventario de Recursos Humanos**

El inventario de recursos humanos es una serie de análisis básicos, uno de los cuales es precisamente el de la apreciación de la capacidad existente (McBeath, 1983). La evaluación permite conocer el nivel con que los empleados están desempeñando su puesto, y esto de alguna manera, determinará su capacidad potencial de realizar otra tarea al mismo nivel o a un nivel superior. De esta manera, la organización posee información del personal con que cuenta, con el fin de aprovechar y desarrollar las habilidades del propio personal.

## **8. Medio para la Comunicación con el Personal**

La evaluación proporciona una estructura para la comunicación entre los empleados y los directivos, y ayuda a clarificar lo que cada uno espera del otro. A los directivos les permite expresar el interés que tienen en el desarrollo de los empleados. También les permite comunicar --con pruebas objetivas-- el grado de insatisfacción o

satisfacción con el desempeño de algunos de ellos. A los empleados les da la oportunidad de indicar la dirección y el nivel de sus aspiraciones, y expresar como se sienten en sus puestos y grupos de trabajo. Esto permite un mayor acercamiento entre ambas partes, mejorando las relaciones e identificando puntos de interés común.

#### **9. Medio para Analizar las Condiciones de Trabajo**

Al llevarse a cabo una evaluación del desempeño laboral, ésta permite a la organización conocer bajo que condiciones los empleados desempeñan sus labores. Esto es muy importante porque las condiciones organizacionales pueden favorecer u obstaculizar el desempeño laboral eficiente, el cual se ve influenciado por factores físicos tales como el espacio de trabajo, el calor, el ruido y el equipo de trabajo. Otros factores como los métodos de trabajo y la duración de la jornada laboral deben también ser analizados. De no ser así, situaciones de fatiga, aburrimiento y accidentes de trabajo pueden presentarse en los empleados, lo cual conduce a una actuación insatisfactoria.

#### **B. Aplicaciones de Tipo Psicosocial**

Los resultados de la evaluación del desempeño laboral pueden ser aplicados en dos actividades de tipo psicosocial: proporcionar retroalimentación al personal y motivar a los trabajadores. Estas aplicaciones son descritas a continuación.

## **1. Retroalimentación al Personal**

Este tipo de evaluación es importante para los empleados porque les indica como estan desempeñando su trabajo. No es suficiente para un supervisor el estar enterado de las fortalezas y debilidades de sus trabajadores, éstos también deben estar enterados. Ciertamente los empleados estan interesados en conocer como la organización evalúa su desempeño, y cual es su futuro dentro de la misma. También les sirve para saber si sus características individuales, deseos y aspiraciones, se están tomando en cuenta.

Cuando los resultados de la evaluación se comunican con tacto y de forma constructiva a los empleados, cuando se les informa de qué manera pueden cambiar su conducta para mejorar la eficiencia en sus puestos de trabajo y su valor dentro de la organización, se contribuye a mejorar la moral de los empleados. De esta manera, las deficiencias del empleado pueden eliminarse a través del autodesarrollo.

## **2. Motivación a los Trabajadores**

El hecho de que los empleados sean tomados en cuenta, que sientan que de algún modo su trabajo es analizado, los motiva a desempeñar eficientemente sus actividades, a ser creativos y a cooperar con sus compañeros. Los empleados motivados se dan cuenta de lo que son capaces de hacer, y crean así una imagen positiva de ellos mismos. También les permite considerar su trabajo como una actividad para el desarrollo personal, y no solo como una fuente de bienestar

económico. La motivación crea en el empleado la confianza para expresar sus intereses e ideales a sus superiores. Esto, a la vez que permite destacar la individualidad de los empleados, propicia la comunicación y contribuye al mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la organización.

## MÉTODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los métodos o técnicas de evaluación del desempeño laboral son los procedimientos aplicados en las organizaciones para evaluar la eficiencia de los empleados en la ejecución de sus actividades. Los programas de evaluación del desempeño laboral comprenden todas las actividades relacionadas con la preparación y aplicación de uno o mas de estos métodos de manera periódica, así como el análisis de los resultados de la evaluación. Los programas aplicados en las organizaciones varían ampliamente, pero usualmente utilizan algunos de los métodos básicos.

Cada uno de los métodos de evaluación del desempeño laboral posee ciertas ventajas y desventajas implícitas. No existe un método que sea el mejor, mas bien, un método sirve mejor a un propósito específico, y otro método puede servir mejor a un propósito diferente.

Los métodos básicos mas importantes son: a) escalas de calificación, b) listas de verificación, c) método de elección forzada, d) método de incidentes críticos, e) observaciones y pruebas de rendimiento, f) método de evaluación en grupo, g) autoevaluaciones y h) sistema de administración por objetivos. A continuación se describen cada uno de estos métodos.

## A. Escalas de Calificación

Las escalas de calificación son el método mas ampliamente utilizado. El principio básico de este método consiste en clasificar al empleado en cada uno de un determinado número de factores diferentes. La escala posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad. Uno de los extremos de la línea corresponde al grado mínimo de la cualidad que se esta evaluando, y el otro extremo al grado máximo. La ubicación de una señal o marca, indica el grado que corresponde al empleado, de acuerdo con la clasificación del evaluador.

El número de factores varia de nueve a doce, y se ajusta a la categoría ocupacional particular considerada. La definición de los factores se proporciona claramente al evaluador con el fin de facilitar su labor. Entre los factores mas utilizados estan la cantidad, calidad, dependencia, iniciativa, cooperación, liderazgo, conocimiento del puesto, adaptabilidad y seguridad. Al final se suman los puntos que resultan de evaluar los diversos factores. La elaboración de las escalas, así como la administración de la prueba son de bajo costo y se pueden aplicar a un gran número de empleados. Sin embargo, algunas veces, los criterios no estan relacionados directamente con el trabajo, ya que se omiten criterios específicos para lograr que la forma sea aplicable a diversos puestos (Werther, 1982). La tabla 1 es un ejemplo de una escala de calificaciones para la evaluación de la conducta laboral.



Tabla 1. Ejemplo de la evaluación de la conducta laboral utilizando escalas de calificación.

**Asociación de Productores de Leche**  
**Escala de Calificaciones**

Instrucciones: para los factores de rendimiento que siguen, indique por favor en la escala de calificaciones su evaluación del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_  
Nombre del calificador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

	Excelente 5	Bueno 4	Aceptable 3	Regular 2	Malo 1
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Producción gral.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Aptitudes	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
***					
12. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Resultados totales	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +
	CALIFICACION TOTAL				= _____

**B. Listas de Verificación**

Este es otro método básico en el cual el supervisor no evalúa totalmente el desempeño del empleado, sino que solamente lo informa. Esto se debe a que en las formas utilizadas se omiten los valores (pesos) para cada uno de los factores a evaluar.

El supervisor es provisto de una lista de afirmaciones favorables y desfavorables relacionadas con la conducta laboral, y se le pide que

indique cual de estas afirmaciones son descriptivas del empleado en cuestión. Estas afirmaciones, que van de un número de veinticinco a cien, se acomodan de las más favorables a las más desfavorables.

En este método, la evaluación corre a cargo del departamento de personal, lugar donde el supervisor envía las listas de verificación aplicadas. Este departamento asigna los valores a los diferentes conceptos de la lista, según la pertinencia de cada uno de ellos. Esto dá como resultado una lista de verificación sopesada (Tabla 2), la cual permite que las calificaciones se cuantifiquen para obtener un resultado total. El método es una adaptación de las escalas de actitudes de Thurstone (McCormick, 1974), es económico y fácil de administrar, pero propicia desviaciones tendenciosas de los supervisores al incluirse criterios de personalidad en lugar de los de rendimiento.

### C. Método de Elección Forzada

En este método se agrupan dos o mas afirmaciones, y se le pide al supervisor que indique cual afirmación es mas descriptiva de la persona que esta siendo evaluada --y en algunas variantes, cual es la menos descriptiva. En la práctica, hay variaciones en el método, como lo son el número de afirmaciones en el grupo o el número y tipo de respuestas requeridas. Algunas veces se incluyen grupos de varias afirmaciones favorables o desfavorables, pero nunca ambas.

Tabla 2. Ejemplo de una lista de verificación sopesada. Los pesos para cada concepto están entre paréntesis, pero se suelen omitir en la forma que usa el calificador.

**Almacenes del Sureste, S.A.**

**Listas de Verificación del Rendimiento**

Instrucciones: Marque cada uno de los conceptos que se apliquen al empleado citado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_  
 Nombre del calificador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Pesos		Marque aquí
(6.5)	1. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	_____
(4.0)	2. El empleado mantiene su lugar de trabajo bien organizado.	_____
(3.9)	3. El empleado ayuda a otros que lo necesitan en forma cooperativa.	_____
(4.3)	4. El empleado planea antes de iniciar el trabajo.	_____
.	...	
.	...	
(0.2)	30. El empleado escucha los consejos que le dan otros, pero es raro que los siga.	_____

100.0 TOTAL

La selección de las afirmaciones para cada grupo se basa en una intensa investigación previa para determinar el grado en el cual cada afirmación es considerada por los evaluadores como "favorable" o "desfavorable" (índice de favorabilidad), y el grado con el cual discrimina entre individuos por debajo y por arriba del promedio (índice de discriminación). Generalmente, solo una de las afirmaciones en el grupo es el ítem discriminativo. Esta información, sin embargo, no la conoce el supervisor que aplica la forma, ya que la clave de la

evaluación la conserva el departamento de personal.

Los especialistas agrupan las afirmaciones en categorías predeterminadas tales como capacidad para el aprendizaje, rendimiento y relaciones interpersonales. Este método, expuesto por Berkshire y Highland en 1953 (McCormick, 1974), intenta reducir las desviaciones del supervisor, pero también puede conducir a la falta de interés de éste en el método, ya que puede considerar que ninguna afirmación es aplicable, o que varias lo son, pero debe seleccionar solo una. La Tabla 3 muestra un ejemplo de la aplicación de este método.

Tabla 3. Ejemplo de un grupo de afirmaciones en una lista de elección forzada para evaluar a un instructor.

- 
1. Es paciente con los aprendices lentos.
  2. Mantiene el interés y la atención de la clase.
  3. Da a conocer el objetivo de cada clase con anticipación.
  4. Explica con confianza.
- 

#### **D. Método de Incidentes Críticos**

Este método requiere que los supervisores registren en el expediente del empleado sus "conductas críticas" con respecto a su rendimiento, ya sea que la conducta sea especialmente deseable o especialmente indeseable. Los "incidentes críticos" se clasifican generalmente en ciertas categorías tales como juicio y comprensión, iniciativa, dependencia y productividad. Este método para evaluar el desempeño

laboral fué ideado por Flanagan y Burns en 1955 (McCormick, 1974).

Se caracteriza porque proporciona al supervisor aspectos específicos para discutir con el empleado. Sin embargo, algunos supervisores no registran los incidentes conforme se van presentando, sino que lo hacen justo antes de finalizar el periodo de evaluación. La Tabla 4 presenta un ejemplo de un formato para la aplicación de este método.

Tabla 4. Registro de incidentes críticos para un ayudante de laboratorio.

---

**PRODUCTOS QUIMICOS ALFA**  
**Hoja de Trabajo de Incidentes Críticos**

Instrucciones: Para cada categoría, registre incidentes específicos, que sean extremadamente buenos o malos, de la conducta del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

Nombre del calificador \_\_\_\_\_

Periodo de calificación: del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Fecha de conducta positiva \_\_\_\_\_

Fecha de conducta negativa \_\_\_\_\_

**Control de Riesgos para la seguridad**

10/12 Informé de un barrote roto en la escalera de mantenimiento y la marcó como insegura.

11/3 Olvidó una manguera en el pasillo del almacén.

11/7 Fumó en los almacenes de productos químicos.

**Control de Desperdicio de Materiales**

10/3 Seleccionó entre los vidrios rotos de un envío dañado para recuperar matraces intactos.

11/9 Usó recipientes de vidrio para bases fuertes dañando el material.

---

## **E. Observaciones y Pruebas de Rendimiento**

La evaluación mediante este método consiste en una prueba de conocimientos y habilidades, la cual puede ser de lápiz y papel o bien una demostración real de las capacidades del empleado. El método se aplica generalmente a los pilotos de las líneas aéreas. Con el fin de que la prueba esté relacionada con las tareas del empleado, se deben hacer observaciones en circunstancias que sean probables de ocurrir en el desempeño normal de las actividades del empleado, aunque su costo sea elevado.

## **F. Método de Evaluación en Grupos**

Este método se utiliza generalmente para otorgar ascensos y recompensas por parte de la organización, ya que clasifica a los empleados buenos y malos. Su aplicación es más práctica cuando se cuenta con un número reducido de empleados, pero ofrece poca retroalimentación relacionada con el trabajo. Tres de las principales variantes de este método son la clasificación, la asignación de puntos y la comparación por parejas. Estas variantes se describen a continuación.

### **1. Clasificación**

El evaluador simplemente clasifica a los empleados en orden, del mejor al peor. La calificación de cada empleado está determinada por su posición en la clasificación.

## 2. Asignación de Puntos

El calificador distribuye una cantidad definida de puntos entre los empleados del grupo. Los mejores empleados reciben una cantidad mayor de puntos que aquellos que tienen un mal desempeño. La Tabla 5 presenta un ejemplo de la aplicación de este método.

Tabla 5. Ejemplo del método de asignación de puntos para la evaluación de la conducta laboral.

---

### LABORATORIOS URIBE

#### Calificación por Asignación de Puntos

Instrucciones: asigne un total de 100 puntos entre todos los empleados según su valor relativo. El empleado con el máximo de puntos es el mejor.

PUNTOS	EMPLEADO
17	A. López
14	G. Carreón
13	M. Díaz
11	S. Jiménez
10	H. Medina
10	L. Gómez
9	M. Villa
6	E. Torres
5	R. Reyes
5	J. Soto
<hr/> 100	

---

## 3. Comparación por Parejas

El supervisor debe compara a cada empleado con todos los demás a los que se evalúa en el mismo grupo. La característica que se toma como

base para la comparación suele ser el rendimiento general, pero puede compararse cualquier otra característica.

Para realizar la evaluación, se preparan tarjetas con los nombres de las dos personas que se están evaluando. De esta manera, cada empleado es aparejado con cada uno de los demás miembros del grupo. El supervisor, entonces, simplemente marca el nombre de la persona que considera ser la mejor en la característica sometida a comparación. El número de pares de nombres que se incluyen cuando se usa este sistema está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{No. de Pares} = \frac{N(N-1)}{2}$$

Donde:

N = número de individuos a evaluar

### **G. Autoevaluaciones**

Las autoevaluaciones se utilizan para detectar deficiencias en el trabajo. Cuando los empleados se evalúan ellos mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el autodesarrollo es mucho más factible.

### **H. Sistema de Administración por Objetivos**

El sistema de administración por objetivos es un proceso mediante el cual, los administradores superiores y subordinados de una



organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros (Odiorne, 1982). Como se observa, la aplicación de este sistema al funcionamiento de una organización, conlleva la evaluación de la conducta laboral de los empleados de dicha organización. Este sistema es especialmente adecuado para los empleados profesionales y administrativos.

De acuerdo con la definición de Odiorne (1982), cada empleado y su superior establecen conjuntamente las metas de rendimiento para el futuro. Estas metas deben ser mensurables y especificar el periodo de tiempo en que deben cumplirse. Así, la evaluación de la conducta laboral puede lograrse cuantitativamente, lo cual permite conocer el verdadero aporte del personal a la organización.

El sistema de administración por objetivos consta de tres etapas:

1. elaboración o preparación, 2. desarrollo y 3. evaluación y retroalimentación. A continuación se describen brevemente estas etapas.

#### **1. Elaboración o Preparación**

Inicialmente se elabora un proyecto en el cual están involucrados tanto el empleado como el supervisor. El proyecto contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, especificando la fecha de inicio

y terminación, los materiales que se requieren y las condiciones que se tienen que prevenir a fin de lograr las metas.

## **2. Desarrollo**

El plan trazado se lleva a su realización de manera sistemática y con revisiones periódicas, con el propósito de verificarlo y reorientarlo si es necesario.

## **3. Evaluación y Retroalimentación**

Al finalizar el período señalado se hace una evaluación de los resultados alcanzados, con lo que se obtiene una calificación sobre el comportamiento laboral. Dicha evaluación se proporciona de inmediato al empleado evaluado con la finalidad de que éste recapacite sobre la situación, y adopte por sí mismo, de ser necesario, las medidas correctivas pertinentes (autocorrección).

Existen otros métodos para la evaluación de la conducta laboral. Aquellos mencionados en éste capítulo son los empleados más frecuentemente en una organización típica. Su aplicación como una herramienta para mejorar el funcionamiento de una organización, sin embargo, puede encontrarse con múltiples limitaciones, las cuales se discuten en el siguiente capítulo.

## LIMITACIONES DE LOS METODOS DE EVALUACION

Las limitaciones de la evaluación del desempeño laboral son numerosas, y probablemente de efectos negativos tan serios, que algunos expertos (Winstanley, 1972; Fossum, 1982) han sugerido que se abandone por completo el proceso. Estos expertos piensan que las decisiones sobre el personal pueden tomarse teniendo como base otros factores --antigüedad, capacitación, etc.-- que no necesariamente deben incluir un método formal de evaluación. Sin embargo, otros especialistas (Bernardin y Beatty, 1983) argumentan que las decisiones acerca del personal sólo deben tomarse a través de un programa formal de evaluación.

Las limitaciones que se han señalado incluyen: a) problemas en el diseño de los programas, b) entrenamiento del evaluador, c) estereotipos y prejuicios, d) falta de estandarización y e) reacciones de los trabajadores. A continuación se discuten cada una de estas limitaciones.

### A. Problemas en el Diseño de los Programas

Al diseñar el programa de evaluación se debe cuidar el no incluir criterios irrelevantes, métodos embarazosos o programas que no van de acuerdo a las características propias de los diversos tipos de

organizaciones y puestos de trabajo.

Los criterios de eficiencia no son fáciles de fijar, sobre todo en aquellos puestos de tipo gerencial. El análisis de puestos es una fuente de criterios para juzgar el desempeño laboral, pero muchos puestos no tienen producción identificable o sus resultados no son medibles de manera directa. En estos casos, se debe encontrar la forma de medir y juzgar el mérito o la habilidad del empleado, no ubicandolo en una escala cuantitativa, sino observando su conducta en el puesto sobre un periodo de tiempo y formando una opinión cualitativa de su capacidad y eficiencia.

La forma en que generalmente se ha determinado que tan bueno es un empleado en este tipo de puestos es mediante información proporcionada por su jefe inmediato o sus compañeros. Esto, muchas veces, lleva al evaluador a obtener conclusiones completamente subjetivas, ya que los conceptos de bueno, adecuado, satisfactorio y excelente pueden tener significados diferentes para diferentes evaluadores.

Aún en los trabajos de producción cuantificable, existen factores que pueden contaminar o distorsionar los resultados de la evaluación. Estos, pueden ser factores de tipo ambiental presentes en el momento de la evaluación que afecten al trabajador. Otros factores pueden encontrarse en las diferencias en la naturaleza del mismo puesto de un trabajador a otro. Por ejemplo, una secretaria que mecanografía sólo pequeñas cartas de negocios comparada con otra que mecano-

grafia reportes complejos de ingenieria puede ser evaluada de manera diferente debido a las diferencias naturales de sus puestos.

Es importante señalar que algunos directivos rechazan la evaluación del desempeño laboral a causa de las experiencias desagradables que han tenido. Sin embargo, muy probablemente esto se debe a que han introducido programas sin una adecuada preparación y sin orientación psicológica profesional. Es necesario enfatizar la importancia de contar con supervisores adecuadamente preparados para llevar a cabo la implementación de este tipo de programas. En ésta, como en todas las actividades de las organizaciones, la improvisación puede llevar a resultados contraproducentes.

Bajo condiciones de crecimiento acelerado de las empresas y grandes movimientos de personal, es probable que los empleados sean evaluados en un momento dado por personas que no han tenido suficiente tiempo para observarlos. En este escenario, muchas calificaciones tienen que hacerse a base de información indirecta o insuficiente observación, lo cual limita la confiabilidad de la evaluación del personal.

### **B. Entrenamiento del Evaluador**

Muchos de los programas de evaluación bien diseñados se ven afectados debido a que los evaluadores (supervisores) no están debidamente entrenados en el uso correcto del programa. Los

supervisores pueden ser ineptos en el proceso o aún en la forma de discutir los resultados con los trabajadores. Además, la evaluación del personal desagrada a algunos supervisores, quienes son incapaces de aceptar la responsabilidad de afectar directamente el futuro de sus subordinados. Esto conduce a que los supervisores no asignen calificaciones negativas, para así mantener la armonía dentro de la organización.

Lo anterior los lleva a cometer el error de **tendencia central**, el cual consiste en calificar a los empleados dentro del término medio de ejecución. Otro error común es el **sistemático o constante**, que es la tendencia a calificar a todos los empleados de la misma manera, ya sea sobrevalorándolos o subvalorándolos. El **efecto de halo** se refiere a que el supervisor considera al empleado dotado de cierta característica positiva o negativa, y esta circunstancia influye en la calificación del resto de las características (Jiménez, 1987). Este error se presenta, por ejemplo, cuando se juzga al empleado por sus antecedentes académicos, en lugar de evaluar su contribución real a la organización.

Por otra parte, algunos supervisores pueden considerar que la evaluación provoca diferencias mínimas en las acciones de los empleados, y actuarán en consecuencia con esa idea. Es claro que el interés de los supervisores en el programa de evaluación es crucial para su aceptación por parte del personal.

### **C. Estereótipos y Prejuicios**

Como todo ser humano, el evaluador tiene preferencias y antipatías cuando se trata de juzgar a otros individuos. Es posible también que busque el que los empleados posean las habilidades y costumbres tradicionales asignadas a un puesto determinado. De esta manera, las mujeres ven disminuidas sus oportunidades dentro de una organización donde las posiciones más importantes son ocupadas por individuos del sexo masculino. Los mismos prejuicios y estereotipos han sido observados para características como religión, preferencia política y raza.

### **D. Falta de Estandarización**

Muchos de los fracasos que se sufren en la evaluación de la conducta laboral se deben, entre otras cosas, a la aplicación indiscriminada de los métodos utilizados en organizaciones extranjeras, sin adaptarlos a la realidad y necesidades de las organizaciones mexicanas. De ahí la importancia de validar los métodos en escenarios específicos, para organizaciones concretas.

### **E. Reacciones de los Empleados**

Las reacciones de los empleados pueden ser el mayor obstáculo en la evaluación del desempeño laboral. La evaluación puede provocar

respuestas hostiles por parte de los empleados. Por esto, la forma de presentación de los resultados tiene una importancia fundamental.

Muy pocos seres humanos aceptan ser evaluados, especialmente cuando sienten que no recibirán una calificación favorable. Pocos son los que aceptan las críticas de manera positiva. La mayoría reacciona con sospecha y hostilidad cuando se les informa de sus debilidades y deficiencias. Por lo tanto, para que el sistema de evaluación funcione, debe ser entendido y considerado justo por los empleados. De no ser así, éstos no confiarán en sus resultados.

Por si esto fuera poco, algunos sindicatos y uniones de trabajadores no están de acuerdo en apoyar los programas de evaluación del desempeño laboral. La fuente de su resistencia proviene de su preocupación por obtener un mayor grado de seguridad en las plazas de trabajo. Los sindicatos han expresado que el principio de antigüedad debe ser el factor determinante para las decisiones sobre el personal --promociones, aumentos salariales y otras. La habilidad del empleado, según esta concepción de los dirigentes sindicales, pasa a segundo término.

Las limitaciones de los métodos de evaluación son muchas, pero cabe señalar aquí, que los métodos como tales, no son ni buenos ni malos. En cierta medida, los resultados que se obtengan dependerán del uso que se haga de ellos, por quienes son utilizados y con que propósitos.



## Capítulo IV

### CONCLUSIONES

Toda organización que desee sobrevivir en la época actual debe optimizar la utilización de todos sus recursos, incluyendo el recurso humano. Para lograr este fin, la organización debe evaluar y recompensar adecuadamente el desempeño laboral de sus empleados. Prácticamente, todos los aspectos de la organización dependen de dicha evaluación. No se puede seleccionar, capacitar o promover a los empleados si no se posee una idea clara de la capacidad de los recursos humanos disponibles.

Son varios los aspectos en que la organización se ve beneficiada por el establecimiento de un programa de evaluación del desempeño laboral, ya que proporciona a ésta, información para la toma de decisiones sobre el personal. La evaluación proporciona retroalimentación a los empleados, les indica que tan bien están desempeñando sus labores y qué es lo que deben hacer para mejorar su actuación. De esta manera, la organización les comunica lo que espera de ellos, y lo que ellos pueden esperar de la propia organización.

Al proporcionar la retroalimentación, los supervisores pueden definir con sus empleados un paquete de metas para que éstos conozcan hacia

donde enfocar sus esfuerzos. Los trabajadores con actuaciones deficientes aceptaran mejor y sin resentimientos la retroalimentación negativa, si ésta se les proporciona en una atmósfera de comprensión y apoyo.

Los métodos para la evaluación del personal existentes no pueden garantizar una efectividad absoluta, tanto por los errores en que pueden incurrir los evaluadores como por las limitaciones intrínsecas de los métodos. Sin embargo, la utilización de un método o combinaciones de varios de ellos, permite evaluar de manera mas justa a los empleados, y distinguir con bases más objetivas una ejecución buena de una deficiente.

### SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

A lo largo de esta disertación se han mencionado las limitaciones de la evaluación del desempeño laboral, pero tal vez su limitante básica sea la mencionada por McKinney (1967), quien propuso que las evaluaciones son subjetivas por naturaleza, ya que en ellas interviene el juicio humano; además de que el rendimiento laboral es una variable multidimensional. Korman (1978) estableció un principio en este sentido que declara: "las diferencias individuales en rendimiento en un trabajo determinado variaran con el paso del tiempo, utilizando el mismo criterio de rendimiento; y variaran según los distintos criterios que se utilicen, aunque permanezca constante el grado de posesión".

El objetivo, por lo tanto, debe ser el tratar de aumentar la validez y confiabilidad de las evaluaciones mediante el entrenamiento del evaluador en el uso adecuado de los programas. El evaluador debe dejar a un lado los prejuicios, aprender a escuchar, guiar a los empleados evaluados y, sobre todo, confiar en el programa, para que de esta manera se cuente con su cooperación y entusiasmo, y no sólo se ocupe de llenar las formas de evaluación cuando éstas le son solicitadas por los directivos.

De igual manera, los criterios para evaluar la actuación deben ser precisos y medibles, es decir, deben ser definidos en términos

operacionales. Deben especificar cuánto trabajo se requiere, a qué costo, para cuándo y con qué nivel de calidad. La evaluación debe ser sistemática y no solo una vez al año. Es conveniente realizarla tres veces por año, y así evitar que el empleado incremente sus conductas positivas al final del año, cuando generalmente se efectúan las evaluaciones. Además, las inconformidades se manifestaran con mayor oportunidad bajo un sistema de evaluación periódica.

Es importante que las organizaciones tengan presente que si ya invirtieron tiempo, recursos humanos y recursos económicos en un programa de evaluación del desempeño laboral, deben utilizar la información obtenida para los propósitos originales, y no solo para llenar los archivos.

Para cambiar la actitud de los dirigentes sindicales en contra de la evaluación es recomendable que los directivos presenten de manera clara y sencilla las ventajas del programa para la superación de la organización, y por lo tanto de sus trabajadores. Estas reuniones deben tenerse en un ambiente tal que permita que los trabajadores puedan sentir la libertad para manifestar sus dudas y temores acerca de la evaluación del desempeño laboral y, lo más importante, tomar en cuenta sus opiniones y no solo escucharlas.

Asimismo, se deben mejorar las relaciones interpersonales, creando un ambiente en el cual los individuos se sientan motivados para desempeñar sus actividades laborales de manera efectiva. De no ser

así, el empleado se sentirá frustrado al no poder cumplir sus deseos, y aparecerán conductas de hostilidad como ausentismo, conflictos con sus compañeros, desperdicio de materiales y aún el abandono del empleo. Es obvio que el tratar de encontrar un incentivo que sea igual de efectivo para todos los empleados es imposible, pero puede investigarse cuáles son los más efectivos. Así, los objetivos de toda organización --Producción, Integración y Moral-- podrán cumplirse. Por otra parte, es conveniente fomentar la investigación de nuevos métodos de evaluación que sean objetivos y aplicables a nuestro país.

Finalmente, es conveniente señalar, siguiendo a Harper (1986), que "la evaluación de la conducta laboral nunca será la panacea para las organizaciones, y nunca estará libre de problemas; pero hasta que no se encuentre algo mejor con que reemplazarla, los directivos deben aprender a usarla en la forma más constructiva posible".

## BIBLIOGRAFIA

- Arias, G.F. 1986. "Administración de Recursos Humanos". México. Ed. Trillas
- Dorfman, P.W. 1986. "Performance appraisal behaviors: supervisor perceptions and subordinate reactions". Personnel Psychology 39: 134.
- Flippo, E. 1980. "Principios de Administración de Personal". México. Ed. McGraw-Hill.
- Ghiselli, E.E. 1959. "Psicología Industrial". México. Ed. Letras S.A.
- Grados, J.A. 1983. "Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral". México. Ed. Trillas.
- Harper, S.C. 1986. "Adding purpose to performance reviews". Trainig and Development Journal, Sept. 1986.
- Howell, W.C. 1979. "Psicología Industrial y Organizacional, sus Elementos Esenciales". México. Ed. El Manual Moderno.
- Jiménez, A. 1987. "Mecanograma de programación de ambientes laborales". México. Facultad de Psicología. UNAM.
- Korman, A.K. 1978. "Psicología de la Industria y de las Organizaciones". Madrid. Ed. Marova, S.L.
- Lance, C.E. 1986. "Statistical control of halo". Journal of Applied Psychology 71(4): 679.
- Maier, N.R. 1973. "Psychology in Industrial Organizations", 4th. ed. Boston. Ed. Houghton Mifflin Co.
- McBeath, G. 1983. "Organización y Planeación de Recursos Humanos". México. Ed. Logos Consorcio.
- Milkovich, G.T. 1985. "Personnel Human Resource Management", 4th. ed. Plano, TX. Business Publications Inc.
- McCormick, E. 1974. "Industrial Psychology", 6th. ed. New Jersey. Ed. Prentice , Inc.
- Odiorne, G.S. 1982. "Administración por Objetivos", 6a. ed. México. Ed. Limusa.
- Schultz, D.P. 1978. "Psychology and Industry Today", 2nd. ed. New York. MaMillan Publ. Co. Inc.

- Shanthy, S. 1987. Effects of rater's stress on the dispersion and favorability of performance ratings. Journal of Applied Psychology 72(2): 247.
- Sierra, J.L. 1974. "Valoración y Retribución del Personal", 2a. ed. Madrid. Ed. Deusto.
- Smith, H. 1977. "Psicología de la Conducta Industrial". México. Ed. McGraw-Hill.
- Weiss, C.H. 1975. "Investigación Evaluativa". México. Ed. Trillas.
- Werther, W. 1982. "Dirección de Personal y Recursos Humanos". México. Ed. McGraw-Hill.