

# TEMA X



## EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Déborah López.



# LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

## 1. CONCEPTO Y OBJETIVOS.

1. INTRODUCCIÓN.

2. OBJETIVOS.

3. EL CARÁCTER CLAVE DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

## 2. PROCESO DE EVALUACIÓN.

1. EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN.

2. EL SUJETO DE LA EVALUACIÓN.

3. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

## 3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

1. SISTEMAS COMPARATIVOS.

2. SISTEMAS DE APRECIACIÓN.

## 4. ERRORES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN.





## Evaluation

- ☒ OUTSTANDING
- ☐ Excellent
- ☐ Very Good
- ☐ Average
- ☐ Below Average

A TODA EMPRESA LE CONVIENE CONOCER CUAL ES EL RENDIMIENTO DE SUS EMPLEADOS Y UTILIZAR ESA INFORMACIÓN PARA DIVERSOS FINES, COMO LA RETRIBUCIÓN, IDENTIFICARLAS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN, Y LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

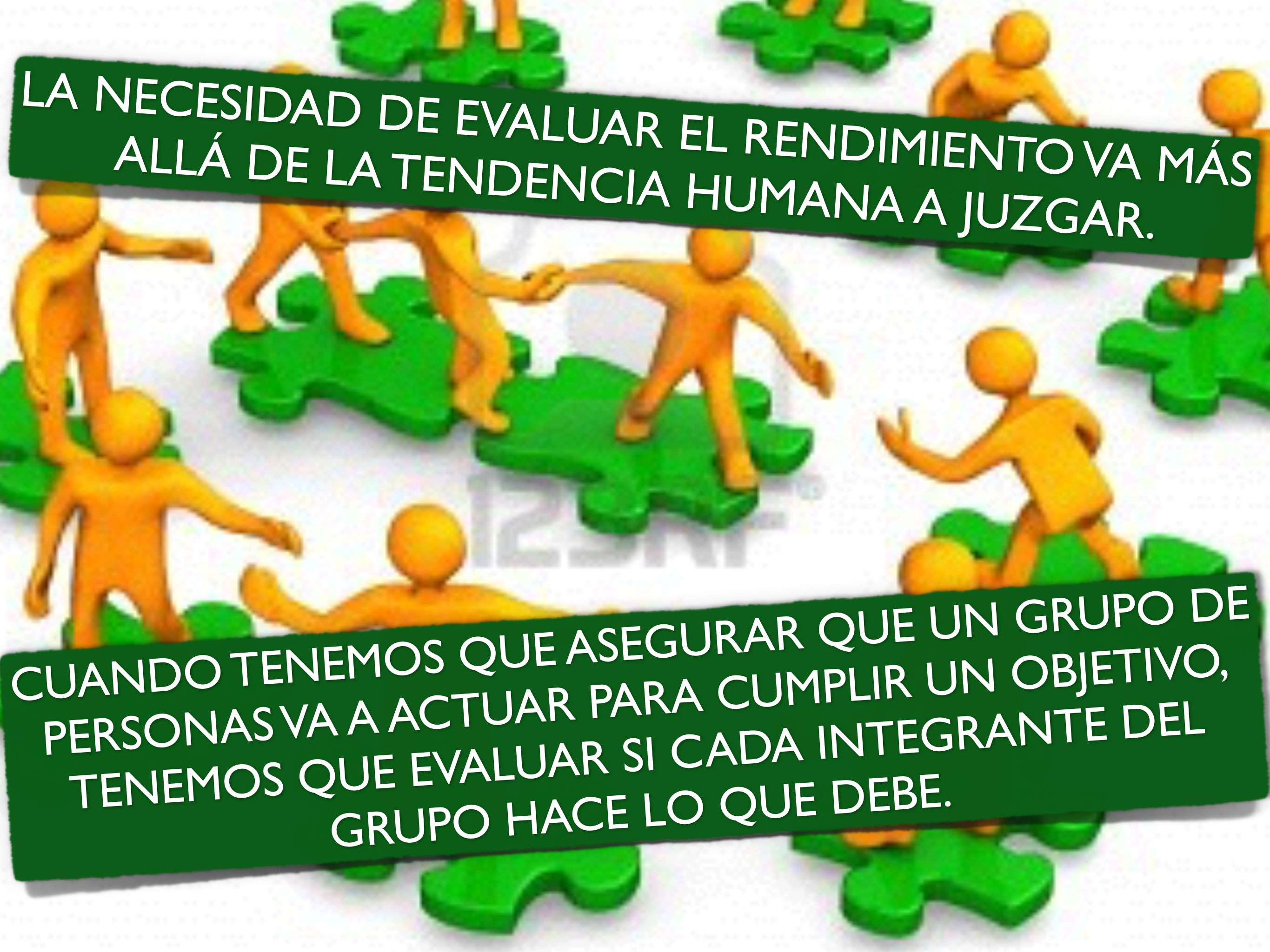


# 1. CONCEPTO Y OBJETIVOS



La evaluación del rendimiento, implica identificar y medir los comportamientos y resultados de los individuos en su trabajo para después gestionar la información resultante y optimizar su eficacia y eficiencia.



The background of the image features several orange 3D human-like figures standing on a white surface. They are positioned on and around large green puzzle pieces. Some figures are holding hands, suggesting teamwork. The overall scene is bright and colorful.

LA NECESIDAD DE EVALUAR EL RENDIMIENTO VA MÁS ALLÁ DE LA TENDENCIA HUMANA A JUZGAR.

CUANDO TENEMOS QUE ASEGURAR QUE UN GRUPO DE PERSONAS VA A ACTUAR PARA CUMPLIR UN OBJETIVO, TENEMOS QUE EVALUAR SI CADA INTEGRANTE DEL GRUPO HACE LO QUE DEBE.





DE TODOS MODOS, EL  
EMPRESARIO TIENE  
QUE BUSCAR EL  
EQUILIBRIO PORQUE  
NO ES SENCILLO VIVIR  
EN LA CULTURA DE LA  
MEDICIÓN  
CONSTANTE.

ESTO GENERA ESTRÉS Y SENTIMIENTO DE  
CONTROL POR AMBAS PARTES, PROPICIANDO QUE  
LOS UNOS SE SIENTAN OBSERVADOS Y LOS OTROS,  
JUECES.



# OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO RENDIMIENTO.

- PROGRAMAR LA FORMACIÓN.
- POSIBILITAR PROMOCIONES.
- SERVIR DE BASE PARA UN SISTEMA DE RETRIBUCIONES.
- REVISAR EL DISEÑO DE PUESTOS.
- MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS.
- DESTACAR LOS OBJETIVOS DEL PUESTO.
- AYUDAR EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.
- AUTOPERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJADOR.





-Posibilitar promociones, proporciona datos para el desarrollo de la carrera profesional de cada persona, identificando a los trabajadores que tienen capacidad para asumir más responsabilidad.

-Programar la formación, al analizar los puntos fuertes y débiles del trabajador, se detecta, en el caso de rendimientos inferiores a los deseables, necesidades de capacitación, y dirigir los esfuerzos de formación en el sentido adecuado

-Servir de base para un sistema de retribuciones, pues la evaluación del rendimiento puede ser utilizada en una política de compensaciones, basada en la responsabilidad de cada puesto, y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

-Revisar el diseño de puestos: ante un mal resultado en la evaluación del rendimiento, los directivos deben estar alerta a cómo está diseñado ese puesto de trabajo, porque quizá los problemas radiquen en la descripción del puesto, y no en el desempeño del que lo ocupa.



-Mejorar las relaciones entre superiores y subordinados, porque la evaluación permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados, como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir; también ofrece información sobre los deseos, aspiraciones y preferencias de los empleados.

-Destacar los objetivos del puesto, mediante el conocimiento de lo qué se está evaluando el trabajador toma conciencia de los objetivos y variables más relevantes, y pueden orientar sus comportamientos y resultados en esa dirección.

-Ayudar en los procesos de reclutamiento y selección, con la evaluación del rendimiento se pueden detectar empleados que se desempeñan de manera insuficiente y esta información puede evidenciar procesos equivocados de selección de personal.

-Autoperfeccionamiento del trabajador, la evaluación permite que cada empleado conozca su nivel de desempeño y pueda tomar medidas para mejorarlo; sin un conocimiento pleno, objetivo y externo de los propios resultados, poco se puede hacer para perfeccionar.



EL CARACTER CLAVE DE LA  
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO:

LA EVALUACIÓN ES EL PUNTO CRÍTICO DE LA  
ORGANIZACIÓN POR SUS IMPLICACIONES.

CUALQUIER PERSONA SE SIENTE DIRECTA Y  
PROFUNDAMENTE AFECTADA POR TODO TIPO DE  
VALORACIÓN QUE SE HAGA DE SU COMPORTAMIENTO,  
POR ESO LAS EMPRESAS TIENEN QUE BUSCAR SISTEMAS  
RIGUROSOS Y FIABLES.

LA INEQUIDAD GENERA PROBLEMAS DE CLIMA  
LABORAL POR SENTIRSE INJUSTAMENTE TRATADOS.



LA PRÁCTICA DE LA  
EVALUACIÓN DEL  
RENDIMIENTO TIENE QUE  
DESARROLLARSE, (COMO TODAS  
LAS PRÁCTICAS EN RECURSOS  
HUMANOS), EN CONSONANCIA  
CON LA CULTURA QUE IMPERA  
EN LA ORGANIZACIÓN.



# PROCESO DE LA EVALUACIÓN

Veremos en este apartado la respuesta a las tres preguntas fundamentales del proceso de evaluación: qué se evalúa, quién es el responsable de hacerlo, y en último lugar, cómo va a hacerse.





# EJEMPLOS DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ASPECTO DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

**OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN:** existen diferencias culturales en ese aspecto: las organizaciones occidentales se centran en el rendimiento (performance), mientras que las empresas asiáticas dan más importancia a las personalidades y características humanas.

**OBJETO DE LA EVALUACIÓN:** además de características específicas de las culturas nacionales, las organizaciones más individualistas se orientan al rendimiento mientras que las más colectivistas dan más importancia a las relaciones interpersonales y a la integración y armonía organizativa.



# EJEMPLOS DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ASPECTO DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

**MÉTODOS DE EVALUACIÓN:** Las organizaciones con métodos de evaluación cualitativos que animan a los evaluados a participar en el proceso y sus resultados, serán más participativas en su estilo de gestión; por otra parte, las menos abiertas serán más autoritarias y paternalistas.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN:** La definición de competencias en términos de liderazgo, independencia, retos y reconocimiento apuntan hacia una cultura más competitiva, mientras que términos como cooperación, y decisiones grupales apuntan a una cultura más centrada en el equipo.



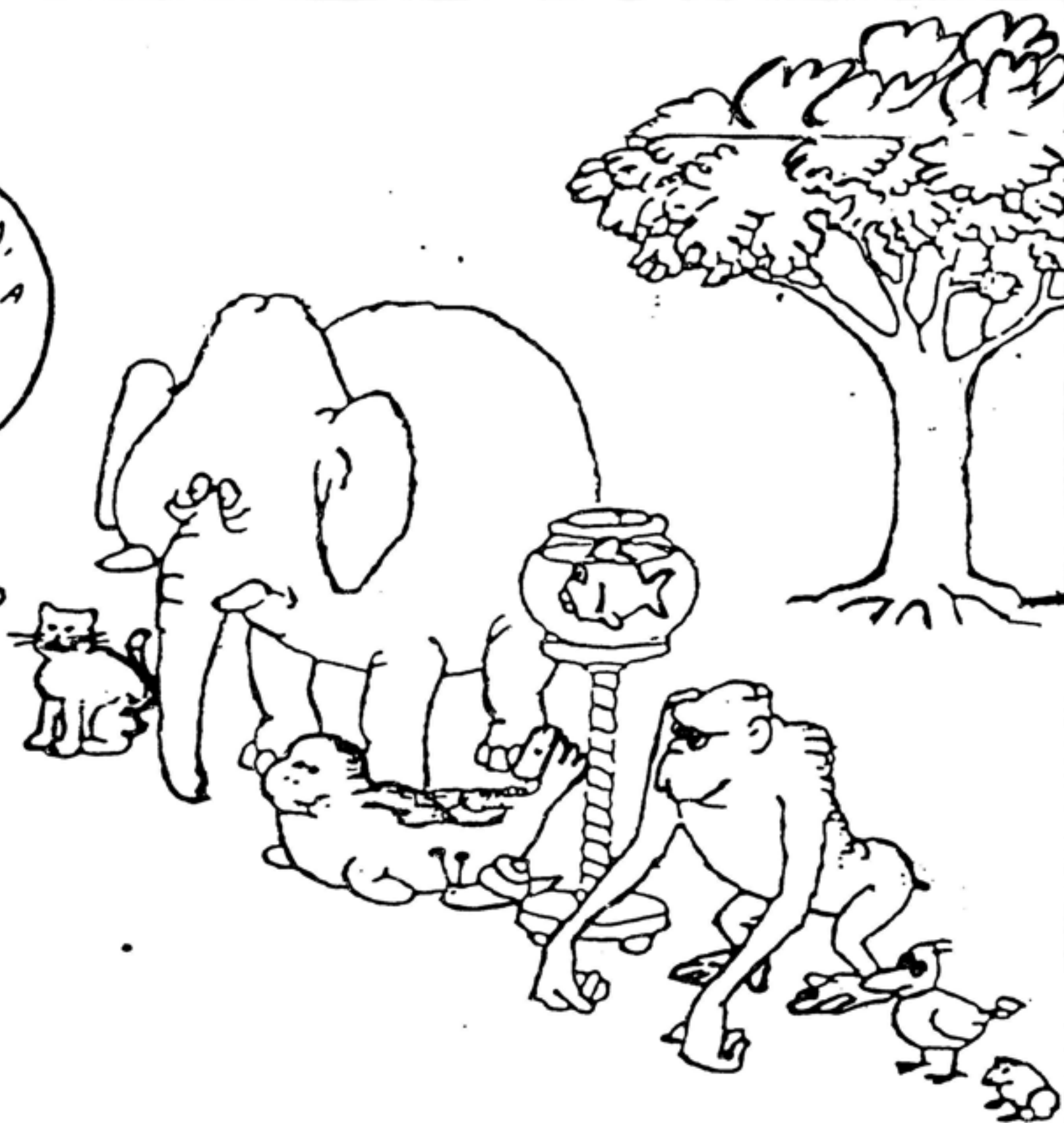
# EJEMPLOS DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ASPECTO DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

**SELECCIÓN DEL EVALUADOR:** Cuando no sólo el superior inmediato actúan como evaluadores, se presume que estamos ante una organización más participativa, menos jerárquica, más plana, y con una cultura de baja distancia al poder; pero una cultura como la china, con alta distancia al poder, un sistema de comunicación a dos bandas como es habitual en las empresas occidentales es imposible de aplicar.

**FEEDBACK DE LA EVALUACIÓN:** Es indiferente en culturas que no dan importancia al pasado, como la sudamericana, pero en las culturas orientales y colectivistas este aspecto lo asocian a su prestigio personal, así que discutir con un individuo sobre su rendimiento choca con la armonía social y un resultado negativo les hace sentir pérdida de prestigio.



PARA QUE LA  
EVALUACIÓN SEA JUSTA,  
TODOS REALIZARÉIS LA  
MISMA PRUEBA:  
VAIS A SUBIR  
A ESE ÁRBOL





## 2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.



ESTE APARTADO RESPONDE A TRES CUESTIONES FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN:

- 1º- (EL OBJETO) ¿QUÉ VAMOS A EVALUAR?
- 2º- (EL SUJETO) ¿QUIÉN O QUIÉNES VAN A SER RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN?
- 3º- CUÁLES SON LAS FASES QUE SE SUCEDEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN.



# A) EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación persigue medir los comportamientos del empleado en su puesto de trabajo; mediremos, lógicamente, aquello que consideramos más valioso para alcanzar los objetivos generales de la empresa, por lo que es fundamental actuar con racionalidad.





## B) LOS SUJETOS EN LA EVALUACIÓN.

RESPONDE A LA PREGUNTA "¿QUIÉN VA A REALIZAR LA EVALUACIÓN?".

PARA DECIDIR CUÁL ES EL EVALUADOR IDEAL TENEMOS QUE FORMULAR TRES CUESTIONES:

- ¿TIENE UN CONOCIMIENTO EXHAUSTIVO DEL PUESTO A EVALUAR?
- ¿TIENE LA RESPONSABILIDAD DE OBSERVAR AL EVALUADO DE MANERA REGULAR Y CERCANA?
- ¿ESTÁ MOTIVADO A EFECTUAR JUICIOS VÁLIDOS, FIABLES, E IMPARCIALES?
- ¿CÓMO ACEPTARÁN LOS EVALUADOS SU POSICIÓN COMO EVALUADOR?





# POSIBLES SUJETOS



- El superior inmediato.
- Los compañeros.
- Los subordinados o usuarios del servicio.
- Autoevaluación.
- Evaluación externa: los assessment center.
- El cliente misterioso.



## EL SUPERIOR INMEDIATO



Tienen amplio conocimiento de las tareas que realiza el evaluado, y además, algunos individuos sólo aceptan ser evaluados por sus superiores.

El problema más común es que muchos directivos distorsionan la evaluación por comparar el puesto con el suyo propio, o por carecer de conocimientos técnicos específicos, y por otra parte, pone al trabajador a la defensiva, pues puede afrontar el proceso con recelo, temiendo represalias.



# LOS COMPAÑEROS



SI EVALUADOR Y EVALUADO COMPARTEN RESPONSABILIDADES Y TAREAS, LA VENTAJA PRINCIPAL ES QUE ESTA EVALUACIÓN PROPORCIONA OTRO PUNTO DE VISTA DEL TRABAJO, Y PUEDE SER MUY ÚTIL PARA MODIFICAR LAS ACTITUDES Y GENERAR CAMBIOS DE CONDUCTA POSITIVOS EN LOS EMPLEADOS.

TIENE ESCASA APLICACIÓN EN EL CAMPO DE LA RETRIBUCIÓN, Y POCA ACEPTABILIDAD, ADEMÁS DE QUE LO HABITUAL ES QUE LOS TRABAJADORES SE PONGAN DE ACUERDO PARA PUNTUARSE POSITIVAMENTE UNOS A OTROS.



## LOS SUBORDINADOS O LOS USUARIOS



Conocen directamente el trabajo del evaluado; además gracias a la posterior retroalimentación, el evaluado recibe información de primera mano sobre las repercusiones directas de sus actuaciones.

El principal inconveniente es que tienen una visión parcial y concreta del puesto a evaluar; por ejemplo, un cliente puede quejarse de que el camarero tarda en atender su mesa, pero desconoce si existe un problema en cocina, o si el maître le ha asignado un número de tareas accesorias excesivo.



# AUTOEVALUACIÓN



Poco usual, pero algunas empresas la utilizan en conjunto con otras fórmulas.

En contextos muy concretos puede ofrecer posibilidades muy elevadas, especialmente con fines de motivación y desarrollo, aunque evidentemente, cabe esperar mucha subjetividad.



# LOS ASSESMENT CENTERS

SON EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN DETERMINADAS FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS; SUELEN LIMITARSE A EVALUACIONES DE RENDIMIENTO PARA GRUPOS DIRECTIVOS DE NIVEL INTERMEDIO QUE MUESTRAN GRAN POTENCIAL DE DESARROLLO, POR SU ALTO COSTE.

GENERALMENTE, SELECCIONAN A UN GRUPO IDÓNEO, PARA SOMETERLO A ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD, EXÁMENES PSICOLÓGICOS, ESTUDIO DE ANTECEDENTES PERSONALES, PARTICIPACIÓN EN MESAS REDONDAS, Y EJERCICIOS DE SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES DE TRABAJO... Y EN CADA ACTIVIDAD SON CALIFICADOS POR UN GRUPO DE EVALUADORES ALTAMENTE CUALIFICADOS, Y SE PROMEDIAN PARA CONSEGUIR MÁS OBJETIVIDAD.



ES UN MÉTODO COSTOSO  
EN TIEMPO Y DINERO, Y  
REQUIERE PRESCINDIR  
DEL PERSONAL DURANTE  
EL PROCESO DE  
EVALUACIÓN PERO SUS  
RESULTADOS SON MUY  
ÚTILES PARA AYUDAR  
AL PROCESO DE  
DESARROLLO DIRECTIVO.





# EL CLIENTE MISTERIOSO O EL MYSTERY SHOPPING PROGRAMME



CADA VEZ ES MÁS HABITUAL EL USO DE ESTA PRÁCTICA, ESPECIALMENTE EN CADENAS.

Consiste en un evaluado que visita el establecimiento haciéndose pasar por un cliente cualquiera y puntúa el servicio recibido. La clave del éxito pasa por un diseño de los ítems que deberá evaluar el cliente misterioso.



EN UN RESTAURANTE VALORARÁ ASPECTOS COMO RESERVA, ATENCIÓN INICIAL, ENTRADA, LOCAL, ATENCIÓN GENERAL, MENÚ, CAMARERO, SERVICIO, ESPERAS, COMIDA, CUENTA, RECLAMACIÓN, CIERRE.

**METODOLOGÍA  
CLIENTE  
MISTERIOSO**

**1. Definición del proyecto**  
Reuniones con la Dirección de su empresa para determinar los objetivos y parámetros del servicio.



**2. Diseño del cuestionario**  
Elaboración de un cuestionario a medida de las particularidades del proyecto.



**3. Formación de Clientes Misteriosos**  
Los equipos de clientes misteriosos, son formados según el perfil de los clientes reales.



**4. Visita a los establecimientos**  
Programa de visitas para evaluar de manera presencial el ciclo completo de servicio al cliente.



**5. Monitoreos telefónicos**  
Se realizarán llamadas telefónicas para evaluar la atención telefónica.



**6. Rápida entrega de la información**  
Detallados informes cuantitativos, respaldados y enriquecidos con información cualitativa.



**7. Plan de mejora continua**  
Definir acciones de mejora, incluyendo planes de implicación y motivación de todo el personal.





# CLIENTE MISTERIOSO

¿Están tus clientes satisfechos? ¿Tratan tus dependientes correctamente a los clientes?



## Necesitas mejorar la **calidad de servicio** de tu empresa

El Cliente Misterioso o Mystery Shopper es una técnica que consiste en la falsa compra o contratación de un servicio con el fin de detectar y valorar una serie de variables concretas en el punto de venta. **El resultado es un informe detallado de la visita a la tienda desde la perspectiva de un cliente.**



### Objetivos:

- Saber qué piensan los clientes sobre sus servicios y productos
- Averiguar si sus clientes esperan más de Ud.
- Comparar su nivel de servicios con el de la competencia
- Aumentar sus cifras de venta
- Poner a prueba a sus empleados para observar cómo tratan a los clientes
- Obtener informes detallados sobre las opiniones de los clientes
- Analizar la evolución en el tiempo de la calidad ofrecida

desde  
**120€**

Precios sin IVA Pl. Mariano Benlliure 2,2º 46002 Vic. 963 942 775 [coto@cotoconsulting.com](mailto:coto@cotoconsulting.com) • [cotoconsulting.com](http://cotoconsulting.com)

**coto**  
10 años  
CONIGO



Un evaluador se hace pasar por un cliente y telefona a una agencia de viajes para reservar un vuelo con cierta complicación (como prefijar una compañía inusual, o solicitar un menú a bordo para celíacos), que exige un alto dominio del sistema por parte del empleado. Posteriormente rellena el siguiente cuestionario de evaluación.

ITEM	PUNTUACIÓN			
	2 o menos	3 ó 4	5	Más de 5
Número de tonos de espera				
Mensaje inicial	No se identifica	Da su nombre	Da su nombre y el de la empresa	Da su nombre, el de la empresa y saluda
Actitud general	Se limita a efectuar la solicitud	Efectúa la solicitud y pregunta si desea algo más	Efectúa la solicitud y fomenta una conversación para detectar otras necesidades	Efectúa la solicitud y genera un clima donde surgen otras necesidades
Resuelve el problema	No resuelve	Resuelve parte	Resuelve parte y se compromete a buscar la solución	Resuelve todo lo que puede y se compromete a solucionar el resto con una disposición proactiva
Conoce el procedimiento	Lo desconoce	Conoce los aspectos básicos	Conoce bien la aplicación	Tiene conocimiento completo de todas las opciones, incluso las avanzadas
Despedida	Dice adios y cuelga	Desea un buen día y cuelga	Agradece la llamada y cuelga	Agradece la llamada y anima a volver a utilizar el servicio



## C) FASES EN EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN

1. Lograr el compromiso de los afectados.

2. Elegir un sistema.

3. Formar a los evaluadores.

4. Informar a los evaluadores y discutir los resultados.

5. Programas de acción concretos derivados de la evaluación.

6. Auditoría del plan de evaluación



# 3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

## REQUISITOS DE UN BUEN PLAN DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

COHERENCIA ESTRATÉGICA	Criterios de evaluación consecuentes con la estrategia, objetivos y cultura de la empresa.
VALIDEZ DEL CONTENIDO	Método que mide todos los aspectos del rendimiento relevantes, y sólo los relevantes.
ESPECIFICIDAD	Clarifica a los evaluadores lo que se espera de ellos y como conseguirlo.
FIABILIDAD	Consistencia interna entre los criterios de evaluación, y independientemente de cuando y quién evalúe.
ACEPTABILIDAD	Grado en que evaluadores y evaluados consideran el método justo y admisible.



# MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

## SISTEMAS COMPARATIVOS

- Método de jerarquización/categorización.
- Comparación por pares.
- Distribución forzosa.

## SISTEMAS DE APRECIACIÓN

- Método de escalas gráficas.
- Escalas de elección obligada.
- Método del incidente crítico.
- BARS.
- Evaluación 360°



# SISTEMAS COMPARATIVOS

En este grupo nos encontramos ante unos sistemas que se caracterizan por su facilidad de aplicación; se trata de comparar el rendimiento entre empleados, permitiendo una ordenación de mejores a peores.





# SISTEMAS COMPARATIVOS

Su limitación estriba en que a veces no se puede identificar una diferencia cuantificable entre unos y otros, ni siquiera una razón objetiva que señale esa ordenación y no otra;



Además, es muy relativo, pues en equipos muy brillantes alcanzan puntuaciones bajas trabajadores excelentes, dando la sensación de que no lo son.



# SISTEMAS COMPARATIVOS JERARQUIZACIÓN/ CATEGORIZACIÓN



Por este sistema se clasifica a los empleados en un ránking por orden de eficiencia, según unos criterios establecidos con anterioridad con el evaluador; es un método muy subjetivo, y que no proporciona información relevante.

Puede estar distorsionado por inclinaciones personales y por acontecimientos recientes, y no siempre es fácil explicar a los empleados el motivo de la clasificación, pero se utiliza mucho, porque es muy fácil e intuitivo.



# EJEMPLO

Un jefe de sala ha sido requerido por el gerente para que le entregue un informe sobre el desempeño de los camareros; ante esto, ha reflexionado sobre cuales son más amables, tienen menos tropiezos, y trabajan mejor en equipo, y después de una evaluación personal de estos criterios en conjunto, el jefe de sala ha concluido que la camarera que mejor desempeña su labor es Susana, seguida de Sara, y Sandra, y que después vendrían Juan y Rodrigo, estando en último lugar Pepe y Erika.



# SISTEMAS COMPARATIVOS: COMPARACIÓN POR PARES.



Comparar de dos en dos los empleados de una sección o departamento, anotando cuál de ellos es preferible y ordenando después a los trabajadores según el número de elecciones que cada uno haya tenido.

También es un método muy sencillo cuando hay pocos empleados, pero poco eficiente; (a partir de una determinada cantidad es sencillamente inaplicable).



# SISTEMAS COMPARATIVOS: LA DISTRIBUCIÓN FORZOSA

Este sistema parte del supuesto de que los empleados se distribuyen según una distribución normal y así según un criterio o conjunto de criterios, el evaluador ordena a los evaluados según unos niveles preestablecidos.

Por ejemplo, evaluando el factor "calidad del trato al cliente", el evaluador clasifica a los empleados de modo que el diez por ciento sean excelentes, el veinte buenos, el cuarenta normales, el veinte regulares, y un diez, deficientes.



# SISTEMAS DE APRECIACIÓN



Los métodos que aparecen a continuación tratan de medir el rendimiento de una persona con arreglo a una serie de factores o criterios, estableciendo unos niveles de cumplimiento para cada uno.



# SISTEMAS DE APRECIACIÓN

## MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Este es un método de los más usados; consiste en marcar en un formulario los factores de evaluación del rendimiento a través de unos grados de variación; los factores se seleccionan con antelación para definir qué cualidades se pretenden evaluar para cada empleado. Los grados de cada factor se definen con una explicación simple y objetiva para evitar distorsiones.

Después se pondera cada factor con un coeficiente, de modo que no todos tengan el mismo peso, y el resultado global es la suma de todas las puntuaciones ponderadas. Aunque es un método práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que se guarda con el puesto específico.



		Poco					Mucho				
Peso	Factores de evaluación	1	2	3	4	5	Puntos				
20%	<b>1. Producción</b> Cantidad de servicios hechos por el empleado de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones del servicio										
25%	<b>2. Calidad</b> Exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracteriza el servicio del empleado.										
20%	<b>3. Responsabilidad</b> Confianza que se puede depositar en que el comportamiento del empleado se orienta a conseguir los resultados deseados.										
20%	<b>4. Cooperación/actitud</b> Intención de cooperar, ayuda que presta a los compañeros y manera como acata órdenes el empleado.										
15%	<b>5. Presentación personal</b> Impresión que causa en los demás el empleado por su presentación personal, manera de vestir, de actuar, cabello, etc.										



# Sistemas de apreciación escalas de elección obligada

Consiste en una relación de frases, presentadas en pares, que describen el desempeño de los empleados, de forma que el evaluador debe escoger aquella que mejor se ajusta al evaluado; la ventaja que proporciona es que limita la subjetividad de la valoración y su aplicación es muy simple; como inconveniente, destacaremos su compleja elaboración y la rigidez que implica para el evaluador tener que consignar a cada evaluado en una de las dos afirmaciones.

Un ejemplo sería, para evaluar la capacidad de trabajar en equipo de un empleado de cocina, diseñar ítems como

- a) Consigue buena compenetración con su equipo de trabajo.
- b) Realiza idóneamente su cometido asignado, de forma individual.



# SISTEMAS DE APRECIACIÓN

## MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO

Con este método, el evaluador lleva un registro de todos los actos que, al margen de lo habitual, originan un éxito o un fracaso destacable; se evalúa si existe una conducta que es esencial para determinar si el rendimiento en un trabajo es eficaz, económico, y razonable, o ineficaz, costoso, y perfeccionable.

El registro de esas acciones o acontecimientos, tiene dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado.



# SISTEMAS DE APRECIACIÓN

## ESCALA BARS

Son las siglas en inglés de **Behaviorally Anchored Rating Scales**, que en español se traduce como Escalas de Comportamiento Ancladas o Escalas de Apreciación de Comportamientos Prefijados.

Se definen dimensiones del desempeño desarrollando patrones de comportamiento asociados a diferentes tipos de rendimiento; se describen conductas, y comportamientos en diferentes categorías, ordenados de forma ascendente en cuanto a su excelencia, y se pide al evaluador que posicione al evaluado en ellas; es muy fiable por el alto grado de especificidad, y genera gran aceptación por parte de los evaluadores y los evaluados.



# EJEMPLO DE LA EVALUACIÓN DE UNA DIMENSIÓN EN UNA ESCALA BARS PARA UN RECEPCIONISTA

RENDIMIENTO INACEPTABLE	No es capaz de identificar las necesidades exactas del cliente y en consecuencia no realiza la reserva adecuadamente el 50% de las veces.
RENDIMIENTO ESCASO	Identifica parcialmente las necesidades del cliente y efectúa reservas eficaces en el 70% de los casos.
RENDIMIENTO NORMAL	Identifica las necesidades del cliente y efectúa reservas eficaces en el 95% de los casos.
RENDIMIENTO BUENO	Identifica las necesidades del cliente, aconseja en lo adecuado a sus circunstancias, y efectúa reservas eficaces siempre.
RENDIMIENTO EXCELENTE	Identifica las necesidades del cliente, le aconseja en lo más adecuado, y le informa de otras opciones mostrando amabilidad y cordialidad y efectúa reservas eficaces siempre.



# SISTEMAS DE APRECIACIÓN EVALUACIÓN 360°

En realidad esto no es un método en sí mismo, sino que plantea la opción de recurrir a múltiples evaluadores (superiores, subordinados, compañeros, clientes y el mismo evaluado), para que cada cual aporte su propia evaluación a partir de los métodos y criterios que considere más adecuados; las ventajas son obvias: se recoge información desde múltiples perspectivas, y se facilita contrastar los hallazgos de cada una, pero el inconveniente de su formulación y puesta en práctica también es importante, pues al tratarse de un método tan costoso sólo se aplica en aquellos puestos para los que se requiere una evaluación muy exhaustiva y completa.



## 4. ERRORES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN.

Los errores en la evaluación reflejan sesgos constantes por parte del evaluado, y son de dos tipos: sistemáticos (relacionados con factores determinados con los que no guardan relación con ninguna variable, ni se repiten periódicamente, por lo que no es fácil estudiarlos).



1. **ERROR DE RESISTENCIA DE LOS EVALUADORES** (no implantan el sistema de forma adecuada).
2. **ERROR DE SIMILITUD** (tendencia a valorar las cualidades que uno ve en sí mismo).
3. **ERROR DE LENIDAD** (al calificar a todos con notas elevadas para evitar conflictos).
4. **ERROR DE SEVERIDAD** (el caso contrario al anterior, tender a creer que nadie es lo bastante bueno).
5. **RESTRICCIÓN DEL INTERVALO POR TENDENCIA CENTRAL** (tender a no dar puntuaciones extremas).
6. **ESTADO DE ÁNIMO Y CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EVALUADOR.** (en especial si dejan que sus simpatías o antipatías influyan en la evaluación).
7. **ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO POCO CLAROS** (deja abierta la puerta a las interpretaciones personales del evaluado).
8. **EFFECTO HALO** (especialmente en el sector hostelería y turismo, en el que las características relacionadas con las habilidades sociales son muy destacadas, eclipsando a menudo a otras de corte organizativo o de gestión).
9. **EFFECTOS DE CONTRASTE O DE CONTAGIO** (cuando afecta a la evaluación de un trabajador, la evaluación realizada con anterioridad a otra persona o a él mismo en otro momento).



# BIBLIOGRAFÍA

- Recursos Humanos para Turismo. Pardo, Manuela y Roberto Luna. Pearson, Prentice Hall. 2010, Madrid.
- Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración. VVAA. Paraninfo. 2013, Madrid.
- Gestión de Recursos Humanos para Empresas Turísticas. VVAA, Síntesis. 1993, Madrid.