



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N°3: Generar, Promover e Implementar Procesos de Gestión del Desempeño Válidos y Confiables

Curso: Gestión del *Engagement* y el desempeño en el trabajo

Clase Ejecutiva UC

Profesor

Sergio Valenzuela Ibarra

Clase N°3: Generar, Promover e Implementar Procesos de Gestión del Desempeño Válidos y Confiables

Contenido

Introducción	3
1. Cómo mejorar la validez y confiabilidad de las evaluaciones de desempeño	4
1.1 Principales sesgos a la hora de evaluar el desempeño laboral.....	5
1.2 Recomendaciones	6
2. Factores claves de los sistemas de evaluación en 360°	6
2.1 Determinación de los evaluadores.....	7
2.2 Recomendaciones	8
3. Cómo realizar un <i>feedback</i> efectivo.....	9
Conclusión	11
Bibliografía.....	11

Se espera que los estudiantes manejen prácticas específicas para mejorar la validez y confiabilidad de la medición del desempeño y estructurar una sesión de *feedback* efectiva.

Introducción

Con el propósito de asegurar el diseño e implementación de un sistema de gestión del desempeño exitoso, es importante conocer algunas prácticas concretas para mejorar la validez y confiabilidad de las evaluaciones de desempeño y la calidad del *feedback* que se genera a partir de ellas. En esta clase se profundizará en aspectos técnicos para asegurar la validez y confiabilidad de las evaluaciones de desempeño y se desarrollarán recomendaciones para ello.

Una evaluación de desempeño es válida cuando los aspectos evaluados corresponden a conductas que son del control de las personas (recordar clase 1), y además cuando las conductas evaluadas cubren adecuadamente la multidimensionalidad del desempeño del cargo. Dicho de otra manera, si en la evaluación del desempeño se incluyen aspectos externos al esfuerzo del trabajador o trabajadora, la evaluación está contaminada y pierde validez. Por otra parte, si la evaluación del desempeño no mide adecuadamente el rango completo de las conductas del cargo que son relevantes para las metas de la organización, o sólo las evalúa de manera parcial, también estamos frente a un problema de falta de validez. De esta manera, para chequear si nuestro sistema de evaluación de desempeño es válido, debemos hacernos la siguiente pregunta:

¿Mide la evaluación conductas que son parte del desempeño laboral del cargo de manera suficiente?

Esta forma de entender la validez en el contexto de la medición del desempeño es lo más cercano a la evidencia de validez de contenido, que suele ser determinada a partir de paneles de expertos. Se pueden dar dos dificultades que afectan la validez de las evaluaciones de desempeño. La primera de ellas la denominamos **“deficiencia de criterio”**, y ocurre cuando los aspectos evaluados son insuficientes, es decir, no cubren la multidimensionalidad del desempeño laboral. La segunda la denominamos **“contaminación de criterio”**, y ocurre cuando los aspectos evaluados no dependen del esfuerzo del trabajador, es decir, no forman parte del desempeño laboral puro como lo hemos visto en este curso.

La confiabilidad de la medición del desempeño está dada por cuán precisas son las respuestas que se obtienen de la evaluación respecto de la conducta real del evaluado o evaluada. Dicho de otro modo, si las respuestas que dan las personas a la evaluación de desempeño no reflejan el nivel real de la conducta, la evaluación no es confiable. Como regla general, en la medida que la evaluación y el *feedback* es más específico y honesto respecto de la conducta del evaluado o evaluada, la confiabilidad se ve favorecida. Las razones de la falta de confiabilidad en las evaluaciones de desempeño son diversas y van desde la falta de honestidad a la hora de contestar, hasta sesgos inconscientes en el procesamiento de la conducta observada y/o en el recuerdo de la conducta observada a la hora de calificar.

Aunque la validez y la confiabilidad parecen conceptos muy técnicos y/o metodológicos, son muy importantes de considerar a la hora de medir el desempeño en el trabajo, puesto que garantizan que las decisiones que se tomen a partir de dichos resultados están basadas en evidencia y no en meras suposiciones y/o percepciones sesgadas. Asegurar la validez y confiabilidad también facilita la aceptación de los resultados por parte de los evaluados y genera un ambiente de mayor equidad y confianza dentro de la organización. Por otra parte, la sola percepción de que los resultados de las evaluaciones de desempeño no reflejan la realidad o están manipulados de alguna manera, genera desconfianza con el sistema y la sensación de que todo está arreglado y es injusto. En este caso, la información que se genere a partir de los resultados del proceso de evaluación de desempeño difícilmente será aceptada y no motivará acciones de mejora por parte del trabajador o trabajadora.

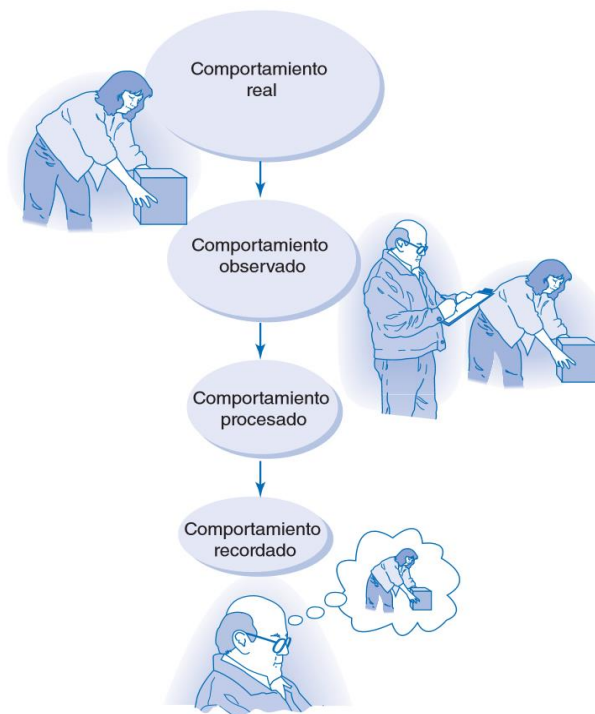
En los siguientes párrafos, profundizaremos en las distintas medidas que se pueden tomar para asegurar una medición válida y confiable del desempeño que permita generar información relevante para la toma de decisiones tanto administrativas como de desarrollo.

1. Cómo mejorar la validez y confiabilidad de las evaluaciones de desempeño

Para mejorar la validez y la confiabilidad de las evaluaciones de desempeño es importante entender los aspectos que atentan contra ellos. El problema de la validez es sencillo de corregir si se siguen los pasos de la primera clase, es decir, se definen conductas que dependen del esfuerzo de la persona como criterios de desempeño y además se consideran tanto conductas de desempeño de tarea como contextual con el objetivo de representar de manera adecuada la multidimensionalidad del desempeño laboral.

El problema de la confiabilidad es más complejo de resolver y requiere de medidas en múltiples aspectos. Para analizar mejor estos aspectos observe la figura 1 y piense en todas las maneras en las cuales el evaluador puede fallar al calificar la conducta observada de la persona evaluada.

Figura 1. Proceso de observación y calificación del desempeño



Fuente: Aamodt, 2010

Podemos clasificar las cosas que pensó como posibilidades de error en cinco grandes categorías: problemas de observación, problemas de registro, problemas de recuerdo, problemas de calificación, y problemas con la persona del evaluador. A continuación, se ejemplifican dificultades para cada una de las cinco categorías.

Problemas de observación. El evaluador puede equivocarse porque observó una conducta que no era típica de la persona evaluada. Por ejemplo, si sólo la observó en una oportunidad, se quedó con esa conducta que puede que no represente el comportamiento más recurrente o típico de la persona evaluada.

Problemas de registro. El evaluador puede equivocarse al registrar la conducta. Por ejemplo, podría haber pasado por alto algunos detalles en la ejecución de la conducta o no haber registrado aspectos del contexto de la conducta.

Problemas de recuerdo. El evaluador podría recordar la conducta de manera imprecisa, sobre todo si no hizo un registro en su momento. Por ejemplo, el evaluador podría haber olvidado ciertos detalles de la conducta o tener una imagen muy general y vaga de la ejecución de la conducta.

Problemas de calificación. El evaluador podría calificar de manera sesgada por varias razones, algunas de ellas asociadas a los problemas anteriores, pero también sesgos conscientes. Por ejemplo, el evaluador podría ser cercano a la persona evaluada y calificarla de manera indulgente.

Problemas con la persona del evaluador. El evaluador también podría ser una persona prejuiciosa o estar pasando por un problema emocional, lo que podría afectar la evaluación de la conducta de la persona evaluada.

El no abordar desde el diseño del sistema de evaluación de desempeño los problemas antes descritos, afectará la confiabilidad de los resultados obtenidos, lo que a su vez, contaminará la toma de decisiones que se active a partir de ellos.

A continuación, se abordan los principales sesgos que pueden ocurrir en las evaluaciones de desempeño cuando no se gestionan de manera apropiada los problemas antes mencionados.

1.1 Principales sesgos a la hora de evaluar el desempeño laboral

Los sesgos en los que incurrimos las personas cuando percibimos y juzgamos la conducta de otros están bastante documentados en la psicología. Si en un sistema de evaluación del desempeño no se toman las medidas que puedan facilitar la observación, registro y recuerdo de la conducta, lo más probable es que se activen uno o más de los siguientes sesgos en los evaluadores:

- Primera impresión: Los supervisores-as sólo podrían recordar los comportamientos consistentes con la primera impresión que tuvieron del trabajador (efecto de primacía).
- Comportamientos recientes: Los supervisores-as podrían recordar sólo el comportamiento más reciente (efecto de recencia).
- Comportamiento inusual o extremo: Los supervisores-as podrían sólo recordar los comportamientos más inusuales o extraordinarios.
- Comportamiento consistente con la opinión del supervisor-a: Los supervisores-as podrían recordar sólo aquello que es consistente con su opinión acerca del trabajador.

Por otra parte, si no gestiono los sesgos asociados a la calificación y a la persona del evaluado, podrían activarse los siguientes sesgos:

- Error de Indulgencia: Los supervisores-as tienden a evaluar de manera más positiva de lo que realmente son las conductas de los evaluados-as.
- Error de severidad: Los supervisores-as tienden a evaluar de manera más negativa de lo que realmente son las conductas de los evaluados-as.
- Error de tendencia central: Los supervisores-as tienden a evaluar las conductas de los evaluados-as en los niveles intermedios.

- Errores de halo: Los supervisores-as tienden a hacerse una imagen general de los evaluados-as después de contestar las primeras preguntas de la evaluación de desempeño.
- Error de proximidad: Los supervisores-as tienden a evaluar de manera más positiva a los que son más cercanos o tienen mayor relación.
- Errores de contraste: Los supervisores-as tienden a evaluar a una persona comparándola consigo mismo-a o con otra persona.
- Error por estado emocional: Los supervisores-as tienden a evaluar a una persona en función de cómo se sienten emocionalmente al momento de evaluar.
- Errores cognitivos (estereotipos y prejuicios): Los supervisores-as tienen una imagen generalizada de todas las personas que pertenecen a un grupo o una mala imagen de un grupo específico y evalúan a las personas en función de su pertenencia a dichos grupos.

1.2 Recomendaciones

Resumiendo, para asegurar la validez de la medición del desempeño considere lo siguiente:

- Evalúe sólo conductas que dependen del esfuerzo del trabajador o trabajadora (para evitar la contaminación de criterio).
- Incluya suficientes conductas para cubrir de manera integral el puesto de trabajo, incluyendo conductas de desempeño de tarea y contextual (para evitar la deficiencia de criterio).

Por otra parte, para mejorar la confiabilidad de la medición del desempeño considere las siguientes medidas:

- Capacite a los evaluadores en los sesgos en los cuales incurrimos las personas al evaluar y calificar a otros.
- Explique el sistema de evaluación a los trabajadores-as y resalte la importancia de la honestidad y la precisión de las respuestas.
- Implemente el uso de bitácoras donde los supervisores-as puedan registrar incidentes críticos, que puedan servir como información al momento de calificar y donde se puedan extraer ejemplos para usar como evidencia de las respuestas.
- Aumente la frecuencia de observación de la conducta.
- Disminuya el rango del periodo evaluado.
- Incluya instancias de revisión formal de los resultados para responsabilizar a evaluados y evaluadores.

2. Factores claves de los sistemas de evaluación en 360°

El uso de sistemas de retroalimentación en 360° es una práctica que muchas organizaciones han implementado con el fin de obtener información acerca del comportamiento laboral de un trabajador-a, que le permita iniciar acciones para mejorar sus competencias y desempeño.

Al provenir dicha información desde distintas fuentes (ej. supervisor, pares, colaboradores, clientes, etc.), la retroalimentación en torno al comportamiento del trabajador se ve enriquecida respecto de la evaluación tradicional en la que solamente participa el supervisor-a.

La premisa de la retroalimentación en 360° es que la información entregada por distintas fuentes es un insumo más movilizador para iniciar acciones de desarrollo y mejora por parte de la persona evaluada que la retroalimentación exclusiva del supervisor o supervisora.

Adicionalmente, se parte del supuesto de que la información proporcionada es suficientemente específica y confiable para orientar las decisiones y esfuerzos de mejoramiento.

Si bien las organizaciones han realizado esfuerzos para mejorar la calidad de la información recopilada como por ejemplo usar cuestionarios basados en conductas específicas y verificables, capacitar tanto a los evaluadores como a los evaluados en el sistema, acompañar los procesos de devolución de resultados, establecer criterios para participar como evaluador-a, responsabilizar a los evaluadores por la información entregada, usar bitácoras de incidentes críticos, o potenciar ambientes y culturas de retroalimentación al interior de la organización, esta herramienta no está libre de los problemas identificados anteriormente en relación a la validez y la confiabilidad, y las medidas recomendadas en la sección anterior se pueden aplicar también a los sistemas de evaluación en 360°.

La validez y la confiabilidad en las evaluaciones en 360° se pueden conceptualizar de la misma manera que en las evaluaciones tradicionales (como fueron descritas en la sección anterior). Sin embargo, es importante notar que hay ciertas particularidades de esta herramienta que complejizan aún más la confiabilidad de la medición del desempeño, dada la multiplicidad de fuentes y personas que participan en la evaluación. La manera en que se determinan los evaluadores puede incidir directamente en la confiabilidad del sistema. Considerando que la utilidad de estos sistemas está en la riqueza de la retroalimentación multi-fuente, es clave asegurar que los evaluadores-as proporcionen información precisa, específica, y honesta acerca del desempeño de la persona evaluada, lo cual es sensible a la manera en que se escogen los evaluadores-as.

2.1 Determinación de los evaluadores

Determinar quién o quiénes evaluarán el desempeño de una persona es un nudo crítico en los sistemas de evaluación en 360°. Las personas se pueden relacionar desde distintos roles con la persona evaluada (ej. supervisor, par, colaborador, cliente, etc.). Incluso dos personas dentro de un mismo rol en relación con la persona evaluada (ej. dos colaboradores) podrían tener visiones muy distintas. Por lo tanto, lo que observa cada fuente de información respecto de la persona evaluada puede variar entre fuentes como intra fuentes. Las razones de esta variación son múltiples. Por ejemplo, puede ser que la persona evaluada no se comporte con todas las fuentes por igual, y podría relacionarse de una manera con sus supervisores-as y de otra con sus colaboradores-as. También puede ser que las fuentes observen distintos aspectos del trabajo de la persona evaluada, o incluso que el tiempo que comparten con la persona evaluada sea muy variable por lo que el grado de observación y conocimiento es muy distinto. Por todas estas razones, no es menor la determinación de las fuentes y personas idóneas para evaluar en un sistema en 360°. Si a esto le sumamos las resistencias de las personas a ser evaluadas y las culturas organizacionales caracterizadas por la desconfianza, la decisión se complejiza aún más. A continuación, se presenta un cuadro resumen de lo que se sabe acerca de las fuentes en los sistemas de evaluación en 360° de acuerdo con Aamodt (2010).

Fuente	Características
Supervisores-as	• Es el más común • Observan el resultado final
Colegas o pares	• Observan el comportamiento real • Son confiables si trabajan directamente con la persona evaluada. • Predicen los ascensos (correlacionan con la evaluación de los supervisores). • Son más o menos indulgentes dependiendo del desempeño del que evalúa. • Se reacciona peor ante la retroalimentación negativa de pares que de expertos. • Personas altas en autoestima y automonitoreo, y bajas en individualismo reaccionan de manera más favorable.
Colaboradores	• Son menos comunes • Es útil bajo ciertas circunstancias • Si los supervisores están abiertos a los comentarios • Si se hacen en forma anónima • Si se usan para propósitos de desarrollo • Si el evaluador se siente competente, no será castigado, y obtendrá algún beneficio. • Tienen una alta correlación con la evaluación del jefe del jefe • Las mejoras son mayores cuando la retroalimentación se realiza en un taller dirigido por un facilitador en lugar de un supervisor directo.
Clientes	• No realizan estrictamente una evaluación, pero sí dan <i>feedback</i>. • Se puede usar un cliente/usuario incógnito.
Autoevaluación	• Tienden a sufrir de indulgencia • Correlacionan sólo en forma moderada con el desempeño real. • Correlacionan en forma baja con las evaluaciones de los subordinados y de los gerentes (jefe del jefe). • Si los estándares son claros mejora la correlación con la evaluación de los supervisores. • Si la evaluación de los pares es más baja que la autoevaluación, las personas tienden a reaccionar en forma negativa y cuestionan su precisión. • Son más precisas cuando no se utilizan para fines administrativos, las personas comprenden el sistema de evaluación, y creen que hay un registro objetivo de su desempeño con el que el supervisor puede comparar la autoevaluación.

2.2 Recomendaciones

Dado lo que se conoce acerca de las fuentes de evaluación en los sistemas de *feedback* en 360° y sus premisas y propósitos, se sugieren las siguientes recomendaciones a la hora de diseñar un sistema de este tipo para la evaluación y gestión del desempeño.

- Definir con claridad el propósito del sistema de evaluación en 360°, si será con fines de desarrollo, administrativos, o mixto.

- Incorporar de manera paulatina a las fuentes para que la organización se vaya adaptando a un sistema de *feedback*.
- Definir criterios para participar como evaluador-a idóneo-a, para mejorar la confiabilidad de la información proporcionada (por ej. un tiempo de antigüedad, que no exista relación de amistad, que trabaje con el evaluado-a de manera directa un número de horas a la semana, etc.)
- Incorporar como evaluadores-as a personas que se relacionen de manera frecuente con la persona evaluada.
- Validar las fuentes con la persona evaluada y su supervisor-a para reducir resistencia a los resultados.
- Escoger al azar cuando hay más de cinco evaluadores-as idóneos-as en una fuente.
- Eliminar incentivos perversos que puedan atentar contra la confiabilidad del sistema (ej. bonos que induzcan a coludirse).
- Capacitar tanto a evaluadores como evaluados en el sistema.
- Fomentar la especificidad del *feedback* y la honestidad.
- Incorporar instancias formales de devolución de resultados donde participen expertos facilitadores y supervisores-as.

3. Cómo realizar un *feedback* efectivo

Un buen indicador de si el *feedback* fue efectivo o no, es la movilización de la conducta de cambio o mejora en la persona evaluada o a quien se le proporcionó el *feedback*. Si la persona sale motivada de la instancia de *feedback*, con ganas de iniciar acciones de mejora, con claridad de qué es lo que tiene que mejorar, por qué, cómo y en que plazos, el *feedback* se puede considerar exitoso. Por otra parte, una situación donde una persona luego de la instancia de *feedback* sale desmotivada, desconforme, con poca claridad de lo que tiene que mejorar, o con serios desacuerdos respecto de lo que se le dijo, muestra claras señales de problemas con el *feedback*.

El desafío de ser efectivo cuando damos *feedback* no es fácil. Requiere prepararse antes, estudiar muy bien los resultados obtenidos por nuestro colaborador o colaboradora, trabajar en ejemplos concretos que apoyen o sirvan de evidencia para dichos resultados y planear formas asertivas de comunicar. A continuación, se desarrollan una serie de recomendaciones para estructurar e implementar la sesión de *feedback*:

Provea una introducción donde se comunica el propósito de la instancia de *feedback*. El enmarcamiento estratégico de la instancia de *feedback* es relevante, explicar para que se hace el *feedback*, cuál es su importancia para la organización y para las personas dentro de la organización, o cuáles son los resultados esperados sitúan la instancia en el contexto más organizacional y le da un sentido estratégico.

Explique en que consiste el proceso de *feedback*. Es positivo para reducir la ansiedad del evaluado o evaluada, contarle lo que sucederá en la instancia de *feedback*, es decir, lo que harán de manera secuencial paso a paso, y consultarle si tiene alguna duda respecto del proceso.

Remarque que la instancia de *feedback* debe ser un espacio de diálogo y reflexión. Algo importante a resaltar desde el principio de la instancia de *feedback* es su rol analítico y reflexivo. No es una comunicación unidireccional, sino que se espera una activa participación de la persona que está recibiendo el *feedback* también para que sea parte del análisis y la reflexión en torno a los resultados alcanzados.

Clarifique como se generaron los resultados. Como una manera de contribuir a la transparencia y validar la información que se entregará, es importante señalar al evaluado o evaluada la manera en que fueron recogidos y procesados los resultados y los resguardos tomados para asegurar su validez y confiabilidad.

Dirija el *feedback* hacia las conductas de la persona y no hacia la persona. Una de las reacciones naturales de las personas es ponerse a la defensiva, sobre todo con el *feedback* negativo. En la instancia de *feedback* hay que evitar que las personas se sientan juzgadas, para ello el foco de los comentarios deben estar dirigidos hacia la conducta y no hacia la persona (ej. “he registrado que has llegado a tres reuniones atrasado-a el último mes”, en vez de “eres impuntual”).

Provea ejemplos específicos que respaldan las afirmaciones realizadas. Una forma de reducir la negación, resistencia, o desconocimiento de los resultados es proporcionando evidencia que respalde las afirmaciones realizadas. Se busca que la persona acepte los resultados y le hagan sentido, y para ello los ejemplos son de gran ayuda.

Invite al colaborador o colaboradora a clarificar sus dudas respecto del *feedback*. Con el objetivo de asegurarse de que el mensaje sea lo más claro posible y que la instancia sea de diálogo, es muy importante chequear con la persona evaluada si está entendiendo el *feedback* y si tiene dudas al respecto.

Invite al colaborador o colaboradora a dar su opinión y/o comentar las afirmaciones realizadas en el *feedback*. Más allá de chequear el entendimiento del *feedback* y como manera de realzar el rol de análisis y reflexión de la instancia de *feedback*, es muy importante que se invite de manera permanente a la persona evaluada a comentar, discutir, y analizar lo que se le está comunicando.

Asegúrese que el *feedback* proporcionado balancea los aspectos positivos y negativos. El *feedback* negativo suele dañar el ego y autoestima de las personas, lo que perjudica que la persona evaluada salga motivado-a de la sesión de *feedback*. Por esta razón, es razonable balancear los aspectos positivos y negativos. Muchos supervisores-as usan la secuencia positivo, negativo, positivo.

Invite al colaborador o colaboradora a establecer focos de mejora en relación al *feedback*. Una manera de generar motivación por mejorar es estar de acuerdo o participar en la elección de aquello que se necesita mejorar. Que los focos de mejora salgan del consenso entre el supervisor-a y la persona evaluada es un aspecto positivo para generar compromiso. Idealmente estos focos de mejora deben tener un plazo y se deben transparentar las consecuencias asociadas al cumplimiento o no de la mejora. También es importante que el supervisor-a resalte la importancia y rol de la mejora en el contexto de la estrategia organizacional.

Refuerce lo positivo del colaborador o colaboradora para apalancar aquellos aspectos negativos del *feedback*. En el mismo ánimo de cuidar la autoestima de la persona evaluada, una manera de generar motivación y un sentimiento de autoeficacia (creencia de que lo puedo lograr), es vinculando sus fortalezas con las oportunidades de desarrollo, es decir, analizando de qué manera lo bueno que tiene puede servir para mejorar los aspectos que están más desmejorados.

Consulte por los apoyos que la persona evaluada pueda necesitar. Por último, es importante ofrecer a la persona evaluada los apoyos que sean necesarios para poder mejorar. Algunos pueden ser proporcionados

desde el rol de supervisor-a, mientras otros se pueden gestionar desde el área de personas. Cualquiera sea el caso, el supervisor-a debe acompañar a la persona evaluada en el proceso de mejora.

Conclusión

Podemos concluir que el diseño de un sistema exitoso de gestión del desempeño debe asegurar que la medición del desempeño se haga de manera válida y confiable, y para ello se deben tomar medidas en distintos ámbitos como la observación y el registro de la conducta, además de la reducción de los sesgos en que las personas incurrimos a la hora de evaluar a otros.

En los sistemas de evaluación en 360°, parte de la confiabilidad se juega en la manera de determinar a las personas que evaluarán. Se debe procurar que las personas que evalúan conocen y trabajan de manera directa con la persona evaluada y que no presentan incompatibilidades que pudiesen sesgar las respuestas, como por ejemplo relaciones de amistad.

Por otra parte, el *feedback* efectivo se define desde la persona que lo recibe, es decir, cuando el colaborador o colaboradora queda motivado-a a iniciar acciones de mejora y sabe que tiene que mejorar, por qué, cómo y cuándo debe hacerlo.

Bibliografía

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores.

Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2015). Improvements in performance management through the use of 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 85-93.