

## CAPITULO V

### LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE CALIFICACION

Las desviaciones psicológicas más comunes de los calificadores incluyen:

- El efecto de Halo
- Desviaciones de tolerancia y severidad
- El efecto de novedad
- Error de tendencia central
- Prejuicios personales
- Negociación implícita.

#### 5.1.- EL EFECTO DE HALO.-

Consiste en el influjo que tiene sobre el evaluador el conocimiento personal de la conducta general del empleado. La opinión que se tiene sobre el desempeño en forma global del empleado por parte del calificador puede sesgar de manera sensible el grado de la calificación asignada, ya sea a nivel inferior como superior. Como ejemplo podríamos poner el de supervisor que tiene un subordinado eficiente y uno deficiente. Es muy probable que al primero lo califique en los grados más altos en forma general o uniforme y al segundo en los más bajos en la misma forma aún si éste presenta superioridad en algunas de esas características. El efecto de halo suele presentarse sobre todo en las evaluaciones de desempeño fuera de la normalidad.

En México es muy común encontrar este tipo de desviación del calificador debido a la carga afectiva que el trabajador nacional pone en las relaciones de trabajo. Apremiar el desempeño de los subordinados anteponiendo la afectividad personal, se ha vuelto muy común en nuestro País, sobre todo en el sector Oficial. Es en esas condiciones donde se debe diseñar un sistema de evaluación que enfatice la objetividad de los grados de calificación, presentándolos de tal forma que los criterios de apreciación se unifiquen; para esto, el método de escalas discontinuas brinda la mejor opción ya que se basa en la gradación de las calificaciones presentando la descripción de imágenes de desempeño por grado de calificación. De ésta forma, el evaluador difícilmente podría ubicar el desempeño observado en un grado que no le correspondiera. Otro artificio que puede emplearse para evitar la aparición del efecto de halo, es el de calificar separadamente cada característica a todo el grupo, lo cual impide el influjo de una característica sobre otra.

El efecto de halo es llamado también efecto de aureola, error de halo, error de imagen y tendencia a matizar.

**EVALUACION DE PERSONAL**  
DEPARTAMENTO.

MDI

NOMBRE: *Mikel Borsachov*

PERIODO EVALUADO: 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

 FECHA: 


DEPARTAMENTO:   
 PUESTO:   
 TIPO DE PLAZA:   
 R.C.C.   
 AREA:   
 INGRESO MENSUAL:   
 ANTIENESIDAD:

FACTORES	RANGO DE CALIFICACION					JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	
A CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	X					
B CALIDAD DEL TRABAJO	X					
C CANTIDAD DE TRABAJO	X					
D DISPOSICION AL TRABAJO	X					
E INICIATIVA Y CREATIVIDAD	X					
F COOPERACION Y COLABORACION	X					
G ORDINALIA	X					
H ASISTENCIA	X					
I PUNTUALIDAD	X					
J POTENCIAL DE DESARROLLO	X					
K						
L						
M						
N						

RANGO GENERAL DE CALIFICACION:

OBSERVACIONES:

ENTERADO: NOMBRE Y FIRMA: *Margaret Tabares* VALUDO: NOMBRE Y FIRMA: *Mikel Borsachov*

**EVALUACION DE PERSONAL**  
DEPARTAMENTO.

MDI

NOMBRE: *Ronald Aragon*

PERIODO EVALUADO: 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

 FECHA: 


DEPARTAMENTO:   
 PUESTO:   
 TIPO DE PLAZA:   
 R.C.C.   
 AREA:   
 INGRESO MENSUAL:   
 ANTIENESIDAD:

FACTORES	RANGO DE CALIFICACION					JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	
A CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	X					
B CALIDAD DEL TRABAJO	X					
C CANTIDAD DE TRABAJO	X					
D DISPOSICION AL TRABAJO	X					
E INICIATIVA Y CREATIVIDAD	X					
F COOPERACION Y COLABORACION	X					
G ORDINALIA	X					
H ASISTENCIA	X					
I PUNTUALIDAD	X					
J POTENCIAL DE DESARROLLO	X					
K						
L						
M						
N						

RANGO GENERAL DE CALIFICACION:

OBSERVACIONES:

ENTERADO: NOMBRE Y FIRMA: *Margaret Tabares* VALUDO: NOMBRE Y FIRMA: *Ronald Aragon*

Fig. 2.- El efecto de Halo se manifiesta cuando las calificaciones se presentan uniformes.

## 5.2.- DESVIACION DE TOLERANCIA Y SEVERIDAD.

Es muy común que entre los calificadores existan caracteres personales diferentes los cuales se evidencian en la "blandura" o "rigidez" de sus acciones. Algunos evaluadores, que son blandos, calificarán el rendimiento de sus empleados con demasiada tolerancia; contrario a esto, los evaluadores con personalidad "rígida" lo harán con severidad. Esta desviación tiende a presentarse sobre todo cuando los grados de calificación del sistema se presentan vagamente lo que deja al criterio del evaluador gran parte del juicio de evaluación. Es una realidad en nuestro medio la presencia de este fenómeno entre los supervisores; sería injusto dejar que ésta desviación no se corrigiera porque generalmente los subordinados de los supervisores rígidos -por estar trabajando bajo circunstancias más severas- tienden a ser mejores trabajadores que los que están bajo la supervisión de jefes blandos, y en los resultados de la evaluación colectiva podrían salir evaluados en niveles superiores que los de una supervisión rígida. Un estudio realizado en una compañía de Estados Unidos mostró que la diferencia entre los evaluadores tolerantes y rígidos era tal que los subordinados más eficientes de los 4 supervisores más rígidos, obtuvieron de parte de estos menores calificaciones que las otorgadas a los trabajadores más deficientes evaluados por los dos supervisores considerados más tolerantes. Es también el mismo caso de los maestros "tronadores" y los maestros "barcos"; al evaluar a sus alumnos, la media de las calificaciones del maestro "tronador" será significativamente inferior a la media de las calificaciones otorgadas por un maestro "barco".

Otro factor importante que provoca el efecto de tolerancia y severidad, es el de el número de subordinados a evaluar. Un estudio realizado en Estados Unidos demostró que mientras más pequeño era el número de subordinados a evaluar, más tolerante era el supervisor al calificar que cuando lo hacían en un grupo mayor.

La forma más viable para evitar la aparición de ésta distorsión, es la de definir, lo más claramente posible, cada uno de los grados de calificación, para que al evaluar no quede lugar a dudas sobre el grado de calificación que le corresponde al trabajador por cada factor según el desempeño mostrado. Además también debe controlarse el número de subordinados a evaluar de tal forma que no sea ni muy pequeño ni muy numeroso.

**EVALUACION DE PERSONAL**  
DEPARTAMENTO O ESCUELA:

MIDI

PERIODO EVALUADO:  I  II  III  IV  V  VI  VII  VIII  IX  X

FECHA:

NOMBRE: **Romero Basavega** APC

PUESTO: **Vigilante** TIEMPO EN EL PUESTO:

AREA DE ASIGNACION: **Escuela Divinos** UNIDAD:

TIPO DE PLAZA:  PERIODO MENSUAL:  ANTIQUIDAD:

FACTORES	RANGO DE CALIFICACION	JUSTIFICACION
A CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2 1 1 2 3 4 5	
B CALIDAD DEL TRABAJO		
C CANTIDAD DE TRABAJO		
D DISPOSICION AL TRABAJO		
E INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
F COOPERACION Y COLABORACION		
G DISCIPLINA		
H ASISTENCIA		
I PUNTUALIDAD		
J POTENCIAL DE DESARROLLO		
K PERIODO		
L ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS		
M CAPACIDAD DIRECTIVA		
N DESARROLLO DE SU PERSONAL		

RANGO GENERAL DE CALIFICACION:

ENTERADO:

EVALUADOR: **Servio Mirón** VALUADO:

**EVALUACION DE PERSONAL**  
DEPARTAMENTO O ESCUELA:

MIDI

PERIODO EVALUADO:  I  II  III  IV  V  VI  VII  VIII  IX  X

FECHA:

NOMBRE: **Vickovic** APC

PUESTO: **Escuela Divinos** TIEMPO EN EL PUESTO:

AREA DE ASIGNACION: **Escuela Divinos** UNIDAD:

TIPO DE PLAZA:  PERIODO MENSUAL:  ANTIQUIDAD:

FACTORES	RANGO DE CALIFICACION	JUSTIFICACION
A CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2 1 1 2 3 4 5	
B CALIDAD DEL TRABAJO		
C CANTIDAD DE TRABAJO		
D DISPOSICION AL TRABAJO		
E INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
F COOPERACION Y COLABORACION		
G DISCIPLINA		
H ASISTENCIA		
I PUNTUALIDAD		
J POTENCIAL DE DESARROLLO		
K PERIODO		
L ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS		
M CAPACIDAD DIRECTIVA		
N DESARROLLO DE SU PERSONAL		

RANGO GENERAL DE CALIFICACION:

ENTERADO:

EVALUADOR: **Bernabeo Garcia** VALUADO:

Fig. 4.- Diferencias entre evaluaciones de un calificador RIGIDO y un calificador BLANDO, para el mismo sujeto.

### 5.3.- EFECTO DE NOVEDAD

Esta distorsión, se hace presente cuando al momento de realizar la evaluación, el calificador basa su criterio en los actos más recientemente ocurridos ya sean buenos o malos, sobre todo si la medida de evaluación es subjetiva como en el caso de trabajadores de oficina y gabinete que su trabajo no se puede medir en piezas producidas ni en horas sentado en el escritorio. Cuando el grado de calificación se atiene a la sensación que en ese momento tiene el evaluador sobre la efectividad del evaluado. Es muy probable que un calificador no advertido de esta distorsión fundamente su decisión en los hechos más recientes tomando poco o nada en cuenta -por la natural pérdida de memoria- los hechos sucedidos con mayor anterioridad. Así es como un trabajador que durante todo el período ha actuado eficientemente pero en fecha cercana a la evaluación cometió una falta, puede ésta tener demasiada importancia al seleccionar el grado de calificación, o a la inversa, si un empleado ha laborado durante el período de calificación con poca eficiencia, pero en días cercanos a la evaluación logra un éxito percibido por el evaluador, es muy probable que éste califique en un grado más alto del que en realidad debería asignar.

Para evitar la aparición de ésta distorsión, debe de capacitarse a los evaluadores en la función de evaluación dentro de lo cual se les puede sugerir un "seguimiento" personal del desempeño de cada subordinado. esto es, llevar un record personal - no oficial- en el cual se puede ir anotando en periodos más cortos de tiempo el desempeño observado en su área, agregando además observaciones importantes sobre la conducta cotidiana de los subordinados que refresquen la memoria del evaluador al retomar esa información y plasmarla en la forma oficial de evaluación. También puede ayudar el contar con la información de pasadas evaluaciones para contrastarlas con el comportamiento que se observa al momento. Esta retroalimentación de la información captada coadyuva a un paulatino logro de la madurez en el criterio de evaluación y de la selección de técnicas adecuadas a utilizar. Al capacitar al evaluador, es necesario explicar las desviaciones como en este caso, y sus causas; también es necesario explicar el papel que juegan las evaluaciones en el mejoramiento sustancial del Recurso Humano para recalcar la necesidad de imparcialidad y objetividad.

### 5.4.- ERROR DE TENDENCIA CENTRAL.-

Consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio. A algunos calificadores no les gusta dividir a sus empleados entre eficientes e ineficientes, por lo cual distorsionan las calificaciones del rendimiento, logrando que todos los empleados parezcan promedio calificándolos en el centro o punto medio de la escala en las formas de calificación. Esta distorsión hace que el evaluador evite incluir los extremos a ambos lados y en lugar de eso prefieren poner sus marcas en el centro de la escala de calificaciones, "para no dejar a nadie sentido". Esta desviación es difícil de atacar ya que

efectivamente, muchos trabajadores suelen ser promedio de muchas cualidades o características, además de que también en algunas ocasiones el mismo Departamento de Personal es el que fomenta esta desviación al exigirles a los evaluadores que justifiquen las calificaciones cuando éstas están colocadas en los extremos.

Para evitar su aparición, se procura ante todo, precisar lo más objetivamente las definiciones por grado de calificación, principalmente las de los grados intermedios, que son las más usadas en el proceso, tratando de que el paso de un grado a otro sea lo más equidistante posible desde lo pésimo hasta lo excepcional, además de como ya se expuso, lo más objetivo y descriptivo posible. Otro de los consejos para evitar la aparición de este fenómeno, es la de establecer gradaciones pares en lugar de las impares más populares, con la intención de que no exista un grado central sino dos intermedios que exijan definir la calificación arriba o abajo del promedio. Lo mejor para evitar la aparición de este influjo, es acompañar lo anterior con un período previo de sensibilización a los evaluadores.

#### 5.5.- PREJUICIOS PERSONALES

La opinión personal que tenga un calificador por una persona o grupo, puede distorsionar la evaluación. Este problema es muy común en nuestro medio debido a las características propias de nuestra gente que le da mucha importancia al aspecto humano y emocional, en muchas ocasiones más que al aspecto laboral. Sucede frecuentemente que el supervisor siente aversión por un trabajador y al realizar la evaluación, trata de calificarlo lo más bajo posible con la intención de afectarlo; lo mismo cuando siente simpatía, tenderá a calificarlo en los grados superiores. Además de la simpatía o antipatía como agentes distorsionadores de la calificación, se pueden contar también la raza, la religión, el sexo, la edad, la filiación política, la antigüedad, y otras características de la persona que puedan afectar el criterio, y con ello distorsionar el valor de la calificación del desempeño.

Para evitar la aparición de esta desviación, se debe seleccionar concienzuda y adecuadamente los factores o características a incluir en la escala. Esto puede lograrse mediante la participación de los evaluadores y departamentos administrativos involucrados en la evaluación, determinando en forma concertada los parámetros o factores que realmente intervienen en la labor cotidiana, y sobre las que habrá de medirse el desempeño, todo esto basados en la premisa de que **nadie conoce mejor el trabajo que el que lo realiza.** Aunado a esto, es necesario definir claramente dichos parámetros o características y la orientación de los mismos, para que quede entendido qué es lo que se está evaluando y no haya lugar a dudas respecto del campo de acción de dicho factor. Apoyado esto con una descripción eficaz de los grados de cada uno de los factores, la aparición de los prejuicios personales podrá evitarse al máximo.



#### 5.6.- NEGOCIACION IMPLICITA

Quando el supervisor tiene -como es frecuente-, la posibilidad de manejar el efecto de los resultados de la evaluación del desempeño, como pueden ser premios o castigos, puede manejar las calificaciones de acuerdo a sus apreciaciones sobre quién merece recompensas o sanciones; puede incluso establecer compromisos derivados de la calificación con sus empleados, sobre la base de una especie de negociación implícita en la cual el evaluador concede al evaluado uno o más grados de calificación haciendo que le prometan un mejor desempeño en el siguiente período. El alterar de ésta u otra forma la calificación del desempeño, destruye la posibilidad de utilidad del sistema, lo hace completamente inválido y en el caso de calificaciones superiores a las reales, actúa como arma en contra de la Empresa.

Para evitar la aparición de ésta distorsión, es necesario capacitar a los calificadores en la función de evaluación, ya que sólo incidiendo sobre su criterio, se podrá lograr evitar este tipo de negociaciones y el consiguiente deterioro del sistema.