

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.- CONCLUSIONES.

La principal característica con la que cuenta éste modelo propuesto, en comparación con algún otro modelo de escalas gráficas discontinuas, es el de el doble juego de formas. Esto permite mayor objetividad al sistema ya que hace que la apreciación del evaluador incida directamente sobre un solo aspecto de la actividad laboral, independientemente de las demás, ésto para todo el grupo a evaluar. Al utilizar este procedimiento, se permite que exista un "acomodo" progresivo entre las personas del grupo evaluado de acuerdo a su grado de efectividad laboral- observado en **ese** factor ó aspecto exclusivamente-, retomando así las ventajas básicas del método de evaluación de persona a persona. De ésta forma podemos reducir grandemente la aparición del efecto de Halo, al no permitir la presentación de las calificaciones individuales obtenidas, que es donde generalmente se presentan los "arreglos" que distorsionan el verdadero objetivo de la evaluación.

Un posible señalamiento de desventaja pudiera ser manifestado en el sentido de que el doble juego de formas que caracteriza ésta propuesta, pudiera entorpecer el desarrollo de la evaluación. Podemos afirmar al respecto que, son más los beneficios en objetividad, validez y confiabilidad que podemos obtener del modelo, además de minimizar la presencia de los factores psicológicos que distorsionan la calificación. Por el contrario, el trabajo que debe realizar el evaluador -comparado con el método tradicional de escalas discontinuas-, es el mismo, sólo que dispuesta en una forma que facilita el enfoque y una rápida decisión sobre la calificación, lo cual se traduce en ahorro de tiempo durante su realización. Una parte importante del trabajo que requiere el manejo del doble juego de formas deberá ser realizado en el departamento de personal, que si cuenta con sistema de procesamiento electrónico de datos, pudiera no ser tan laborioso como parece.

Grán parte de la efectividad del modelo en la práctica, descansa sobre la certeza con que los evaluadores, sean éstos Supervisores, Jefes de Departamento, Capataces, etc. puedan definir los factores ó elementos que deberán intervenir en la escala de calificación. De ello depende en mucho la validez del modelo en su etapa de funcionamiento, y esto, ciertamente, no es en ninguna forma privativo de este sistema, sino de la evaluación en sí.

Ahora bien, los factores psicológicos se verán realmente disminuidos al cumplir efectivamente los tres requisitos básicos del sistema de evaluación. Además de esto, el doble juego de formas disminuye considerablemente el efecto de halo; la definición con grados de calificación descriptivos,

disminuye el error de tolerancia y severidad, el de negociación implícita y el error de **tendencia central**, al buscar el grado de calificación mediante la comparación del comportamiento del evaluado contra algo tan concreto como la misma descripción de factores. El **efecto de novedad** y el error por **prejuicios personales** se minimizan al permitir la evaluación sobre factores de calificación adecuadamente definidos y gradados, de tal forma que en las calificaciones expuestas, se podrá detectar cualesquier incongruencia entre la actuación del evaluado y la calificación obtenida, al estar ya los criterios de calificación concretamente definidos. De esta forma, en caso de una inconformidad, se puede determinar si hubo error en la asignación de la calificación que el mismo evaluador pudiera haber provocado, ya sea consciente o inconscientemente.

Podemos concluir, en forma general, que si seguimos los pasos para el diseño de un modelo de evaluación, expuestos en el presente estudio, podemos reducir en gran medida la aparición de los efectos psicológicos que distorsionan o desvían las calificaciones captadas en la evaluación del desempeño

9.2.- RECOMENDACIONES.

Se ha citado en varias ocasiones dentro de este estudio, la necesidad de implantar un programa de cursos de capacitación en la función de evaluación, como medio para centrar el criterio de los evaluadores. El objetivo principal de dichos cursos es el mostrar al evaluador la importancia de el sistema de evaluación del desempeño, además de sensibilizarlos en la necesidad de ser lo más objetivos posible en la determinación de la calificación que corresponde al empleado evaluado según su comportamiento dentro del periodo que comprende la evaluación. Dichos conceptos no son captados completamente ni en forma uniforme por los evaluadores, sino que es parte de la experiencia que van tomando a través de sus participaciones en estos procesos. De esta forma, los cursos de capacitación buscan la rápida asimilación de los conceptos de objetividad, imparcialidad y ecuanimidad, que se requiere para una efectiva y confiable evaluación del desempeño. Como parte de las recomendaciones, tendientes a dar efectividad a el proceso de evaluación, no podemos pasar por alto la necesidad de llevar a cabo estos cursos, ya que de ello depende la rápida normalización y homogeneización de los criterios de evaluación. Para su implementación y desarrollo, debemos consultar a los especialistas en psicología industrial, quienes son los profesionistas indicados para cumplir con eficiencia esta función.

Se ha tocado, aunque en forma rápida, el uso de la estadística como instrumento de verificación de confiabilidad de los modelos de evaluación. Los estudios de correlación estadística, arrojan datos de indudable veracidad sobre el comportamiento del modelo en diseño. El uso de este tipo de

instrumentos, mejora sustancialmente la calidad de los diseños de evaluación.

La evaluación del desempeño, como lo hemos expuesto a lo largo del presente estudio, tiene una gran participación en el mejoramiento del recurso humano, ya que ayuda a conocerlo mejor. Una vez que se cuenta con información sobre el comportamiento de un recurso, la toma de decisiones se vuelve menos difícil y se reduce sustancialmente la incertidumbre que caracteriza la administración de un recurso tan conflictivo y heterogéneo como lo es el Recurso Humano. Cualquier empresa que cuente con tres o más niveles de organización, debe utilizar la evaluación del desempeño como instrumento generador de información sobre el comportamiento del Personal que trabaja por lograr algo tan fundamental como las metas mismas de la empresa.

El uso de un modelo efectivo de evaluación y su desarrollo armónico, ayudará grandemente a lograr un Recurso Humano motivado, adecuadamente seleccionado y retribuido, y oportunamente capacitado y adiestrado, además de facilitar los movimientos de personal que en forma natural se efectúan dentro de las organizaciones.