



La distribución normal del desempeño, ¿reflejo fiel de la realidad?

Marta López,

Analista de PeopleMatters.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar el grado de eficacia y eficiencia de las personas en cuanto a los resultados obtenidos y al camino para alcanzarlos.

Numerosas decisiones, políticas y procesos de gestión de personas se basan en la evaluación: contribuye a definir criterios retributivos, ayuda a detectar necesidades formativas, sirve de contraste a los criterios de selección, mejora el ajuste persona-puesto, fomenta la comunicación interna y da información sobre el clima laboral, etc. No es de extrañar que las empresas se esfuercen en lograr la máxima eficacia del sistema.

Sin embargo, poca atención se dedica a reflexionar sobre el tratamiento de los resultados, en concreto, respecto a la forma de procesarlos.

Un buen ejemplo de ello es la práctica, muy habitual, de forzarlos para ajustarlos a una curva de distribución normal (campana de Gauss), asumiendo que el conjunto de la población evaluada incluye a unos pocos *top performers* en un extremo, unos pocos *low performers* en el contrario y que el desempeño de la mayoría se sitúa en torno al valor medio.

¿Por qué no elegir una distribución más fiel a la realidad, por ejemplo la beta o la paretiana?)

Existen diversas razones para cuestionarse la validez de esta práctica:

- La distribución normal puede darse naturalmente en grandes poblaciones donde la naturaleza del trabajo sea idéntica y los parámetros de desempeño estén definidos, sean cuantificables y comparables. Los equipos pequeños y multidisciplinares no cumplen estas características.

- Esta distribución limita la predicción de eventos extremos y asume que la media y la desviación típica son estables. Pero se dan situaciones en las que el grupo de *top performers*, que obtiene los mejores resultados, es notablemente más amplio que su extremo opuesto (y viceversa). Por otra parte, las diferencias de resultados entre un empleado situado en un extremo y otro en la media suelen ser considerablemente más anchas de lo que predice la curva normal. Estas conclusiones tienen serias implicaciones en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo, etc.

- Los estudios de desempeño desde la óptica organizacional no aceptan necesariamente la normalidad de la distribución subyacente. Sin embargo, los que se centran en la individual sí contemplan la regla *gaussiana* en sus desarrollos teóricos, produciéndose una contraposición de perspectivas micro-macro, evitable utilizando otras distribuciones estadísticas.

Dada la trascendencia de los resultados de este proceso para la empresa, ¿no deberían tratarse de la forma más coherente posible con la realidad?, ¿por qué no elegir una distribución más fiel a la misma, por ejemplo la beta o la paretiana?)