Errores evitables

- 1. Percepción significativa:** tendencia a interpretar de una manera selectiva lo que se observa con base en intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. Es imposible que los seres humanos asimilen todo lo que ven, pueden percibir ciertos estímulos. Debido a esto adoptamos la percepción significativa. Desmenuzamos lo que vemos en fragmentos, que no elegimos al azar, sino escogidos por nuestros intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.
Debido a esto la percepción significativa permite hacer una lectura rápida de otros, pero se puede caer en la creación de un panorama equivocado porque vemos lo que queremos ver.
- 2. Efecto contraste:** se presenta cuando la evaluación de las características de una persona se ve afectada por las comparaciones con otros individuos quienes ingresan recientemente a la oficina o despacho y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.
- 3. Estereotipos:** se presenta cuando juzgamos a alguien utilizando de base la percepción que tenemos hacia el grupo al cual pertenece.
- 4. Exceso de confianza:** se presenta cuando se nos plantean preguntas sobre hechos y se nos pide estimar la probabilidad de que nuestras respuestas sean correctas, tendemos a ser demasiado optimistas.

Los individuos con menores habilidades intelectuales e interpersonales son quienes más sobrestiman su desempeño y su capacidad.

Es probable que la tendencia a confiar demasiado en nuestras ideas provoque que no planee la forma de evitar los problemas que puedan surgir.

- 5. Por anclaje:** es la tendencia de apegarse a la información inicial y al no ajustarse adecuadamente a la información posterior, ocurre así porque parece que la mente hace un énfasis exagerado en la primera información que recibe. Se da mucho en las negociaciones.
- 6. Por confirmación:** es un caso específico de percepción selectiva. La persona busca información que reafirma las elecciones del pasado y elimina aquella que contradice nuestras decisiones. Tendemos a aceptar información nominal que confirma nuestros puntos de vista preconcebidos, en tanto que criticamos la que los desafía o somos escépticos ante esta. Por tanto, es normal que la información que obtenemos este sesgada hacia creencias que ya tenemos, incluso solemos buscar fuentes que nos digan lo que queremos oír y tendemos a asignar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contradictoria.

Aquellos que consideran que existe una fuerte necesidad de ser precisos en la toma de una decisión son menos propensos al sesgo por confirmación.

- 7. Por disponibilidad:** es la tendencia de basar nuestros juicios en la información que disponemos con facilidad. Eventos que evocan emociones, sobre todo si son vívidas o

recientes, tienden a estar más presentes en nuestra memoria y esto hace que sobrestimemos la probabilidad de eventos muy poco frecuentes.

Este sesgo explica por qué las jefaturas, cuando realizan evaluaciones del desempeño, tienden a dar más peso a las conductas recientes de un empleado que a las de hace 6/9 meses o por qué las agencias calificadoras de crédito pueden asignar puntuaciones muy positivas al basarse en información presentada por emisores de deudas, quienes tienen el incentivo de ofrecer datos favorables para su caso.

8. Retrospectivo: es la tendencia de creer, en forma equivocada, que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que este se conoce. Al tener retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que este era relativamente obvio. Las cosas suelen estar más claras en retrospectiva.

El sesgo retrospectivo disminuye nuestra capacidad para aprender del pasado. Permite pensar que somos mejores para hacer predicciones de lo que en realidad somos y puede generar una falsa confianza.

Los individuos no basan su conducta solamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es.

El que una jefatura planee y organice con éxito o no el trabajo de los subalternos y en verdad los ayude a estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es menos importante, que cómo perciban estos últimos los esfuerzos de su jefatura.

Los empleados juzgan de manera muy individual asuntos como el salario justo, las evaluaciones del desempeño y las condiciones laborales. Para ser capaces de influir en la productividad de estos, es necesario evaluar la manera en que los individuos perciben su puesto de trabajo.

9. Rigor o severidad: En este caso el supervisor otorga resultados bajos a la evaluación asumiendo una posición de mal jefe, que considera que todos son inútiles.

10. Sobre-énfasis de un comportamiento reciente: Es cuando algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta la evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.

11. Tendencia Central: En este caso el supervisor o evaluador tiende a buscar el punto medio en las evaluaciones tratando de ser equitativo y evitar conflictos.

12. Confusión entre desempeño y potencial: En este caso el supervisor tiende a dar una evaluación errónea al empleado que no muestre un potencial para ser promovido, aun cuando pueda desempeñar de forma excelente sus responsabilidades del puesto actual.

13. Prejuicios: Esto ocurre cuando el supervisor se basa en algún prejuicio de la persona que ocupa el puesto, por tanto, asigna resultados bajos o altos a su evaluación sin dar importancia a los factores definidos en los objetivos. Puede estar relacionado a la religión, procedencia, extracto social u origen del empleado o supervisor.