

2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO DE LA UNIDAD. Al finalizar la unidad el alumno identificara y establecerá la relación de las técnicas de evaluación de acuerdo a los desempeños laborales del factor humano, que sirven de base para promocionarlos

1 IMPORTANCIA

VALUACIÓN. Es el proceso de comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirva de base para un sistema de remuneración. Inclusive es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática, La importancia de la valuación de puestos, se localiza principalmente en lo siguiente:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados

Es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Estas reciben denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación, de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, Algunos de estos conceptos son intercambiables.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.

Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de un apolítica de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante métodos que puedan variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trata de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos y técnicas de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Debe realizarse como una forma sistemática de control de la organización y autocontrol de los empleados.

Razones para evaluar el desempeño

1. Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
2. Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
3. Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
4. La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

El papel del supervisor en la evaluación

Los supervisores por lo regular realizan la evaluación real y deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación que utilizarán, por lo que es conveniente que se encuentren capacitados para realizar esta función. Sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño.

Pasos en la evaluación del desempeño

1. Definir el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo.

Problemas en la evaluación del desempeño

Los subordinados no saben de cuánto tiempo disponen para lograr un desempeño aceptable.

Problemas en las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación.

Problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación.

Definir el desempeño

La descripción de puestos generalmente no es suficiente para la evaluación individual, ya que las descripciones no se escriben para puestos específicos, sino para grupos de puestos, por lo que es necesario identificar criterios medibles para cada una de las actividades del puesto.

Técnicas y Métodos de evaluación

Técnicas o métodos para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en un puesto.

Técnica de escala grafica de calificación

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

Método de alternancia en la clasificación

Se clasifican a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular.

La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación en la siguiente línea y así sucesivamente hasta terminar.

Método de comparación de pares.

Clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares.

Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par con + 0 - identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados.

Método de distribución forzada

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

Método del incidente crítico

El supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño.

Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales.

Formas narrativas

Se presenta un formato en el que se pide al supervisor:

1. Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto, y
2. Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
3. Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño, combina los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas

Según los promotores, es la técnica más adecuada y equitativa que las anteriores y comprende cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño.

3. Reasignar incidentes.
4. Calificación de los incidentes
5. Desarrollar un instrumento final.

Ventajas

- Un indicador más preciso
- Criterios más claros.
- Retroalimentación
- Dimensiones independientes.
- Consistencia

El método de la administración por objetivos (APO)

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

1. Establecer los objetivos de la organización.
 2. Fijar los objetivos por departamentos.
 3. Comentar los objetivos por departamentos.
 4. Definir los resultados esperados.
 5. Revisar el desempeño.
 6. Proporcionar retroalimentación.
- a) Problemas que se deben evitar
- ◆ Establecimiento de objetivos no claros y no medibles.

- ◆ Demanda mucho tiempo.
- ◆ Esfuerzo supremo pugna supervisor empleado.

Integración de los métodos

En la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, no existe una norma o una receta que indique como se debe integrar dicha evaluación.

Como enfrentar los cinco problemas principales de la escala de calificación para la evaluación.

1. Criterios poco claros

En una escala gráfica puede producirse una evaluación poco justa, debido a que las características y grados de méritos quedan abiertas a la interpretación y en ocasiones confusas.

La forma de rectificar el problema es incluir frases descriptivas que definan cada característica.

2. Efecto de halo

La calificación de un subordinado en una cierta característica influye en la manera en como se califica otra característica, este efecto se da entre empleados amistosos o poco amistosos con el supervisor.

Tener conciencia del problema y una buena capacitación de los supervisores, pueden aliviar el problema.