

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo específico:

El alumno examinará la evaluación del desempeño y sus tipos como una parte fundamental del trabajo del psicólogo I/O en las organizaciones.

4.1 Concepto

Es un proceso para establecer parámetros del desempeño y evaluarlo con el propósito de poder tomar decisiones objetivas acerca de los recursos humanos – tales como aumentos salariales y la capacitación necesaria – y de presentar los documentos que fundamenten las medidas tocantes al personal.

4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

Murphy y Cleveland (1995) creen que la evaluación del desempeño puede ayudar a las organizaciones en varias formas:

Primero, pueden mejorar la calidad de las decisiones de la organización que van desde los aumentos de salario hasta los ascensos o despidos.

Segundo, las evaluaciones del desempeño pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales, que van desde la elección de carrera hasta el desarrollo de fortalezas futuras. Una retroalimentación precisa es un componente importante del éxito en la capacitación y proporciona elementos para formar autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. Asimismo es una clave para mantener niveles altos de motivación en el trabajo.

Tercero, las evaluaciones del desempeño pueden afectar las opiniones de los empleados y su apego a la organización. Un sistema de evaluación del desempeño exitoso de una organización puede ayudar a formar el compromiso y la satisfacción del empleado.

En resumen la evaluación del desempeño se puede utilizar para diversos propósitos, entre los que destacan: decisiones sobre compensación, retroalimentación del desempeño, decisiones acerca de capacitación y adiestramiento, promociones y transferencias.

4.3 Oposición a la evaluación del desempeño

Los métodos para evaluar el desempeño requieren que los trabajadores sean evaluados de acuerdo con el grado en que su desempeño se apegue a criterios establecidos y absolutos. Las comparaciones de muchas personas, contrastan el desempeño de una persona, con el de otra o varias más. Por lo tanto, son instrumentos relativos para medir, no son absolutos.

Uno de los mayores problemas que presenta la evaluación del desempeño es que los trabajadores muchas veces no concuerdan con el evaluador en las calificaciones asignadas, normalmente el empleado percibe que su nivel de desempeño es más alto y consideran la evaluación injusta.

Otro de los argumentos en contra de las evaluaciones del desempeño, es el que se refiere a que la organización es un sistema de piezas interrelacionadas y que el desempeño de un empleado es más una función de factores como

capacitación, comunicación, recursos y supervisión que producto de su propia motivación.

4.4 Técnica de evaluación del rendimiento

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra. La evaluación del desempeño se enfoca en determinados objetivos fijados y apoyados por una política de aplicación del personal.

Cada organización desarrolla un sistema específico conforme al nivel y las áreas de distribución de su personal, como:

- Evaluación del desempeño de personal ejecutivo
- Evaluación del desempeño de personal a nivel de supervisión
- Evaluación del desempeño de personal a nivel operativo

El desempeño en el puesto puede caracterizarse por muchos criterios. Se usan tres tipos diferentes de datos: datos objetivos de producción, datos de personal, y datos de juicio.

Datos objetivos de producción. Se utilizan como un índice de que tan bien se está desempeñando un empleado en su puesto y está limitado por su frecuencia y valor. Para una persona en el puesto de operador de maquinaria, el desempeño puede medirse contando el número de objetos producidos por día, por semana, etc.

Datos de personal. En este segundo tipo de información de evaluación del desempeño, son los datos conservados por la oficina de recursos humanos de la empresa los que se valoran. Los dos índices más comunes de desempeño son el ausentismo y los accidentes.

Datos de juicio. El medio más común es a través de datos de juicio. Los que hacen las evaluaciones por lo general son supervisores, pero también se llegan a utilizar las autoevaluaciones y la evaluación de los pares.

El paso final de la evaluación, el empleado y su superior revisan y comentan la evaluación, en lo que se llama "entrevista de evaluación del desempeño". La entrevista es un medio de dar los resultados al empleado.

4.5 Evaluación del rendimiento en áreas no relacionadas con la producción

Se han elaborado una amplia variedad de medidas, todas las cuales pretenden proporcionar evaluaciones precisas de la forma en que las personas se están desempeñando (Pulakos, 1997). Estos son los métodos principales utilizados en la evaluación del desempeño:

- a. Escalas gráficas de calificación. Los individuos son calificados en diversos rasgos o factores. El evaluador juzga "cuánto" de cada

factor tiene el individuo. Las dimensiones más comunes son la cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimiento del puesto, cooperación y motivación.

- b. Métodos de comparación de empleados. Evalúan al trabajador contra algún estándar definido.
 - a. Ordenamiento
 - b. Comparación por pares
 - c. Distribución forzada
- c. Listas de comprobación y escalas conductuales.
 - a. Incidentes críticos
 - b. Escala de calificación referida a conductas
 - c. Escala de observación conductual

4.6 Evaluación del rendimiento de los ejecutivos

La evaluación o retroalimentación de 360 grados es un proceso para evaluar a los empleados desde múltiples fuentes de calificación, incluyendo por lo general al supervisor, pares, subordinados y a sí mismo.

El propósito original de este tipo de evaluación era mejorar la conciencia de los gerentes sobre sus fortalezas y debilidades para guiar la planeación del desarrollo.

Las actividades de evaluación de 360 grados por lo general se basan en dos suposiciones clave: 1) la conciencia de cualquier discrepancia entre como nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven otros mejora la autoconciencia y 2) la autoconciencia mejorada es una clave para el desempeño máximo como gerente y por tanto se vuelve un fundamento para los programas de desarrollo administrativo y de liderazgo.

4.7 Evaluación del rendimiento y las calificaciones bajas

Si, por cualquier razón un empleado no está cumpliendo con las metas de su desempeño, su jefe debe averiguar el motivo. Si se debe a que el empleado no encaja bien con el trabajo (error de contratación), o a que no cuenta con la capacitación adecuada, de suceder lo anterior el jefe puede reasignar a la persona a un empleo que encaje mejor con sus habilidades, o puede capacitarlo para que desempeñe mejor su trabajo. Si el problema no está ligado a las capacidades del empleado, sino a su dedicación, entonces se convierte en un problema de disciplina. En ese caso el jefe puede intentar la asesoría y si es necesario tomar medidas disciplinarias, por ejemplo los avisos orales y por escrito, las suspensiones o incluso la rescisión del contrato.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

1. Desarrolla los métodos de evaluación del desempeño del punto 4.5.
2. Describe como evaluarías el desempeño de un vendedor en una tienda departamental y explica por qué.