

CAPITULO VI

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera mas eficiente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un proceso o trabajo. Esta a su vez se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización. La recopilación de datos tales como: unidades productivas por un trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas, etc. Desde luego, siempre los datos obtenidos deben preferirse a las opiniones del supervisor; es decir, no tiene caso pedir la opinión si un elemento objetivo puede ser utilizado para clasificar en alguna categoría al trabajador (apto, regular, bajo, etc.).

6.1 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad. La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al jefe, al mismo trabajador y a la organización.³¹

³¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999

6.1.1 Clasificación de los beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de una evaluación de desempeño se clasifican en:

1. Beneficios para el jefe: Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, siempre y cuando sea llevado a cabo sin prejuicios, sino tomando solo en consideración los resultados en relación con el trabajo.

2. Beneficios para el trabajador: Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse. Estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

El trabajador cuando su evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo, especialmente si se le ha dado a conocer el perfil del alto desempeño.

3. Beneficios para la organización: La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano que, es más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para los supervisores, gerentes y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar fundamentalmente en los

periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

6.2 Métodos de evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación los cuales varían de una organización a otra por que cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

6.2.1 Clasificación de los métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño varían de acuerdo a las necesidades de evaluación de cada empresa. A continuación se mencionan los más conocidos:³²

1. Comparación por pares: Consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quien posee un mejor desempeño; como consecuencia se considerará mejor quien resulte con mayor numero de marcas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente el tiempo pues aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada persona incluida. La formula para encontrar el número de comparaciones es:

$$\underline{N(N-1)}$$

³² ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 641, 642, 643 y 644

Donde N es el número de personas para comparar. Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas, pues en ese caso el número de pares se eleva considerablemente.

2. Distribución forzosa: Este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones:

1. El 10% con calificación muy inferior.
2. El 20% con calificación inferior.
3. El 40% con calificación promedio.
4. El 20% con calificación superior.
5. El 10% con calificación muy superior.

Cuando el grupo es pequeño y/u homogéneo, resulta inaceptable la distribución. Por ejemplo, si solo hay cinco trabajadores con resultados semejantes, quedaría descartado el método.

3. Métodos de escala: Se evalúa al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado de desempeño logrado por el trabajador a juicio del evaluador.

4. Escalas continuas: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador y los diferentes grados en el desempeño de los subordinados.

5. Escala discontinuas: Son aquellas que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el pasa de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica. Este método de evaluación, uno de los mas

usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de un factor determinante pudo influir sobre la evaluación de los restantes, (“efecto de halo”) por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre un mismo factor, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de (“tendencia central”) consiste en considerar a todos los evaluados como normales o promedio, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala.

6. Métodos de lista de comparación: Se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cual será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores.

7. Listas ponderadas: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda no menos de 25 más de 100. A cada enunciado corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce.

8. Listas de preferencias: Estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describen mejor al evaluado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de este.

9. Método de administración por objetivos: Implica establecer metas medibles específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido.

6.3 Consecuencias de la evaluación del desempeño

Existen cinco problemas básicos que pueden debilitar la eficiencia de las

herramientas de la evaluación como las escalas graficas de calificación: criterios pocos claros, efectos de halo, tendencia central, condescendencia o severidad y preferencias.³³

1. Criterios de desempeño pocos claros: Escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación. Para corregirla se incluye frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como “bueno” o “no satisfactorio”

2. Efecto de halo: En la evaluación del desempeño, probablemente que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.

3. Tendencia central: Tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

4. Condescendencia o severidad: El problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

5. Preferencias: Tendencia a permitir las diferencias individuales como edad, raza y sexo afectan las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

³³ DESSLER, Gary, Administración del Personal, Prentice Hall, sexta edición, México, 1996, Pág.: 345,347