

CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO

Ya habíamos visto en la edición anterior de Estr@tegia Magazine lo que implica la Descripción y la Especificación de un puesto dentro de una empresa, y algunos lectores se habrán dado cuenta que entre las utilidades que tiene el hecho de realizar este registro está la de contar con información confiable acerca de las actitudes y aptitudes personales del individuo que tiene que ocupar este puesto en el caso de que este cargo quede vacante y exista la necesidad de incorporar otra persona. Sin embargo, esta no es la única finalidad de esta actividad. Uno de los objetivos más importantes por lo que se realiza esta tarea es la de tener una referencia sobre la cual basarse en el momento de evaluar el desempeño de un empleado.

Concepto de Evaluación de Desempeño: consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

¿QUÉ SE EVALÚA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados - Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.
- Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las

evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

- Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

CONDICIONES PREVIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- Análisis de puestos. Los puestos de trabajo deben estar analizados y descriptos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.
- Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo. Los superiores o encargados deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.
- Buen clima organizacional. Si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.
- Conseguir apoyo espiritual y material de la alta gerencia. Sin el compromiso de los niveles más altos de la organización esta tarea no podrá realizarse con éxito.

MÉTODOS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las técnicas de uso más común son:

- Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.

- Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

Por ejemplo:

Empleados	Factores			Total	Posición
	Laboriosidad	Responsabilidad	Precisión		
Juan	1	2	1	4	3°
Pedro	3	1	2	6	2°
Ramón	2	3	3	8	1°

Podemos considerar otros factores a evaluar, como ser

- Iniciativa
- Cooperación
- Compañerismo
- Calidad de trabajo

- Comparación por parejas: se realiza la comparación de cada uno de los integrantes de un grupo, con todos los restantes. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es elegido como el mejor. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global.

Por ejemplo:

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro.

- Distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. Con este enfoque pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes representan fuentes potenciales de distorsión.

Un ejemplo de calificaciones podría ser:

Superior	1 = 10%
Bueno	2 = 20%
Intermedio	4 = 40%
Regular	2 = 20%
Inferior	1 = 10%
	<u>10 = 100%</u>

ERRORES DE EVALUACIÓN

Errores de implementación

- Error de método:* cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.
- Plan de acción:* cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

Errores humanos – Elementos subjetivos del calificador

- Los prejuicios personales:* cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de halo o aureola:* el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- La tendencia a la medición central:* algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes:* está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

e) *Efecto memoria o de acontecimientos recientes*: tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

ETAPAS DE UNA EVALUACIÓN.

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido. Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. Utilización de los resultados.
12. Comunicación de los resultados. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.