



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Las primeras referencias sobre la Evaluación de Desempeño de una manera formal, se encuentran en el personal del Ejército de los Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, alrededor de 1920.

Pocos años más tarde la industria americana empezó a mostrar interés por encontrar métodos válidos para evaluar los puestos, de lo cual se derivó en poco tiempo el tratar de valorizar el Desempeño del Personal.

Cuando apareció esta técnica, se le conoció con el nombre de "Calificación de Méritos" término inapropiado que aun se utiliza.

Aparentemente las primeras aplicaciones prácticas que se le dieron a los resultados de esta técnica, fueron encaminados a regular la administración de sueldos.

Con el desarrollo de la técnica se le vieron posibilidades de aplicación para incrementar la moral del personal, para mejorar la comunicación del jefe y subordinados, etc.

En términos generales los objetivos que se han pretendido cubrir mediante la evaluación de desempeño, son los siguientes:

Auxiliar a los supervisores a observar más de cerca a sus subordinados, y aconsejarlos para el mejor cumplimiento de sus obligaciones.

Motivar al personal proporcionándole informes sobre la forma en que sus superiores aprecian que está desarrollando su trabajo.

Proporcionar información al personal administrativo sobre la actuación del personal, con miras a decisiones futuras que les afecten, tales como aumentos por "méritos", promociones, despidos, etc.

Establecer planes de desarrollo al personal, de acuerdo con las deficiencias observadas en su trabajo y reportadas en las evaluaciones de desempeño.

Como se puede observar ha sido muy variada la aplicación que se le ha querido dar a los resultados de la evaluación del desempeño, lo cual, por una parte plantea una serie de beneficios a alcanzar, pero que si se tratan de alcanzar todos con herramientas inapropiadas pueden fácilmente llevarnos a conflictos, por considerar la técnica como una panacea dentro de la administración del personal.

Los métodos más comunmente usados para evaluar el desempeño del personal son los siguientes :

Ensayo. En este método se pide al calificador que escriba un párrafo o más en que se definan las características más sobresalientes de la persona a calificar, en términos de su potencial, responsabilidad, empeño, etc.

La falla principal de este método es la variabilidad que puede presentarse en su contenido y extensión.

Escalas Gráficas. En este método, típicamente se califican factores tales como cantidad y calidad de trabajo, comunicación verbal y escrita, obtención de colaboración, etc. Cada persona es calificada en los diferentes factores considerados, de acuerdo con lo que su jefe aprecia que es su "rendimiento" normal en el trabajo. Se puede calificar mediante escalas continuas o mediante escalas discontinuas. Este es uno de los métodos más usados, y es más consistente aunque menos profundo que el método de Ensayo.

Revisión de Campo. Este método ha sido utilizado para detectar problemas o características especiales en grupos de trabajo o para aplicar un mismo criterio de evaluación o varios calificados. En este sistema un miembro del Departamento de Personal se reúne con él o los supervisores del área que se va a estudiar para formar un comité que tenga por objetivo :

- a) Determinar áreas conflictivas de interacción.
- b) Auxiliar al grupo sobre la forma de resolver los puntos de conflicto.
- c) Normar el criterio de calificación y aplicar a todo el grupo.

Selección Forzosa. En este método se desarrollan listas de frases que caracterizan situación "de trabajo" específicas y se le presentan al calificador formando pares, de manera que él tenga que seleccionar de cada par, la frase que mejor defina el modo de ser del calificado. El Depto. de Personal tiene una tabla que valora las respuestas, ya que dentro de los pares de frases que se le presentan al supervisor, vienen frases que son representativas de situaciones de trabajo de diversa importancia, aunque aparentemente todas indican características favorables.

Incidente Crítico. En este método se observan situaciones de trabajo que salen de las normales y se evalúa la actuación del calificado en cada una de estas situaciones. Es una buena práctica para orientación y acercamiento al personal.

Administración por Objetivos. Se establecen metas y de acuerdo con ellas se determina el cumplimiento del personal.

Centros de Evaluación del Personal. (Assessment Centers).

Lo que tratamos es de encontrar un método que nos ayude para la administración de sueldos, debemos de buscar uno que relacione específicamente el cumplimiento de las obligaciones que se demanden al individuo en el puesto de una manera objetiva.

Douglas Mc. Gregor sugiere (1957) una evaluación de desempeño en la que se permita al calificado establecer sus propias metas de acuerdo con su jefe, quien participa en forma de asesor para orientarlo sobre la forma de lograr de manera más eficiente las metas propuestas, para aconsejarlo y ayudarlo a superarse.

Posiblemente la manera más práctica de evaluar personal para efectos de administración de sueldo sea un método similar al propuesto por Mc. Gregor, en lugar del método tradicional en el que el calificador arbitrariamente y de acuerdo con sus percepciones, evalúa el rendimiento de cada una de sus gentes, y aun más normalmente no le consta en detalle los elementos calificados ni su apreciación de cumplimiento.

Características esenciales de un sistema de evaluación de desempeño para aplicar en Administración de Sueldos.

- Que la calificación este esencialmente enfocada a evaluar el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas a la persona.
- Que la evaluación vaya precedida por el establecimiento de "actividades", "metas" o resultados a alcanzar en el período a calificar.
- Que los resultados a alcanzar sean establecidos con participación de la persona a evaluar.
- Que exista retroalimentación al calificado sobre su cumplimiento.
- Que se establezca un "mecanismo" que permita uniformar en lo posible el criterio de los calificadores.
- Que se desarrolle una "mecánica" que oriente a los calificados para relacionar la calificación de la persona con modificaciones a su sueldo individual.
- Que los calificados conozcan (en términos generales) todos los aspectos de el sistema.

*Bibliografía

- Performance Appraisal Series. Reprints From Harvard Business Review.
- Performance Appraisal Research and Practice. Whisler and Harper.
- Management By Motivation. S. Gellerman (AMA)

CURSO INTENSIVO SOBRE "ADMINISTRACION Y DIRECCION DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO"

a) - OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

INTRODUCCION.

CAPITULO III.- RELACIONES INDUSTRIALES

TEMA 3.4.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

ING. BENJAMIN LIMON RODRIGUEZ
Profesor de la Facultad de Ingeniería Civil
de la Universidad Autónoma de Nuevo León.