

UNIDAD 2



COMPENDIO DEL AUTOR GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

TEMA 2

Métodos tradicionales y Modernos
de evaluación del desempeño

ÍNDICE

1. Unidad 2: Evaluación del Desempeño	3
<i>Tema 2: Métodos tradicionales y modernos de Evaluación de Desempeño</i>	<i>3</i>
<i>Objetivos:</i>	<i>3</i>
<i>Introducción:</i>	<i>3</i>
2. Información de los subtemas	4
2.1 Subtema 1: Descripción, ventajas y desventajas de los métodos tradicionales	4
2.2 Subtema 2: Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño	8
2.3 Subtema 3: Evaluación participativa por objetivos	9
2.4 Subtema 4: Evaluación de 360° y evaluación por competencias.....	10
3. Bibliografía	14

1. Unidad 2: Evaluación del Desempeño

Tema 2: Métodos tradicionales y modernos de Evaluación de Desempeño

Objetivos:

- Conocer los métodos tradicionales y modernos de la evaluación de desempeño para seleccionar las mejores prácticas de la gestión del desempeño.
- Aplicar los distintos métodos de la evaluación de desempeño en un caso práctico siguiendo el diseño del modelo de evaluación.
- Utilizar las evaluaciones del desempeño para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados.

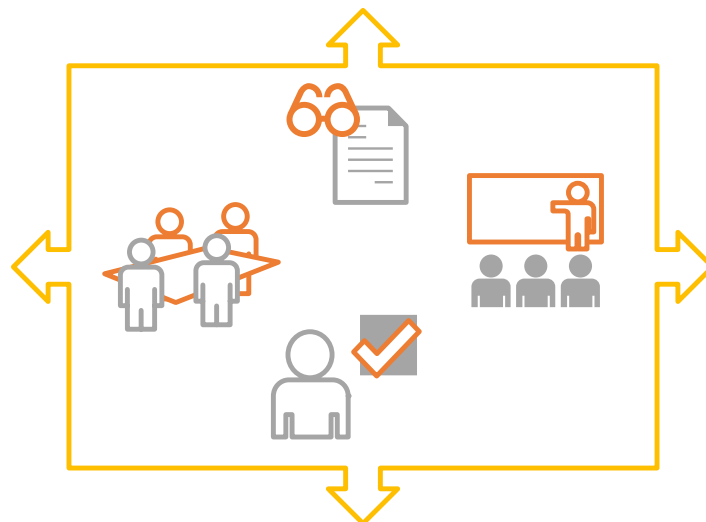
Introducción:

Desde el inicio de la administración cuando las organizaciones se formaron surgió la necesidad de realizar un seguimiento y control sobre las actividades propias de las personas que dan vida y movimiento a las empresas partiendo desde este punto la evaluación de desempeño existe desde el momento que una persona contrata a otra para realizar un trabajo o actividad, en los casos de un solo trabajo único como la realización de un servicio la evaluación se realiza generalmente cuando culmina el trabajo, o lo podemos observar en una obra en construcción mientras se van desarrollando las actividades los supervisores están constantemente verificando el avance y calidad de los trabajos ejecutados por los colaboradores y subordinados, existen múltiples ejemplos de evaluación, en esta parte entenderemos la conceptualización de la evaluación, quienes y como se puede realizar este proceso y para que las empresas lo ejecutan.

2. Información de los subtemas

2.1 Subtema 1: Descripción, ventajas y desventajas de los métodos tradicionales

Figura 1
Evaluación de Desempeño



Autor: Elaborado por el Autor.

DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS TRADICIONALES

Debido a que cada organización debe establecer y diseñar su propio modelo de evaluación de desempeño, existen múltiples mecanismos en palabras de (Dessler, 2009) para elegir el más apropiado debemos tener claro qué se va a medir como la calidad, cantidad o rapidez, etc. y cómo medirlo en función del método a aplicar, según (Chiavenato, 2011) podemos aplicar diferentes métodos de evaluación en base al tipo y las particularidades del cargo, entre ellos podemos definir los siguientes métodos: de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos.

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Considerando la opinión de (Dessler, 2009) es una “Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al empleado se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica”. La calidad depende de la fidelidad del factor evaluado y como establezca la ponderación desde el menor valor hasta el más alto y óptimo (Chiavenato, 2011). A continuación, una clasificación de las escalas y su ventajas y desventajas:

Figura 2**Tipos, Ventajas y Desventajas del Método de Escalas gráficas**

Nota: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Chiavenato, 2011).
“Administración de recursos humanos”

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método se desarrolló buscando eliminar la subjetividad de las escalas gráficas buscando mayor objetividad en la evaluación, produciendo resultados satisfactorios en su aplicación (Chiavenato, 2011), ahora vamos a observar las principales características, ventajas y desventajas de este método:

Tabla 1**Características, Ventajas y Desventajas del Método de Elección Forzada**

Características	Ventajas	Desventajas
▪ Se compone de bloques que están formados por frases que narran el desempeño individual, debe elegir una o dos alternativas. ▪ Los bloques están compuestos por dos frases positivas y dos negativas. ▪ Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de positivas.	1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización. 2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.	▪ Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada. ▪ Ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin más información. ▪ Carece de información sobre capacitación necesaria y su potencial de desarrollo. ▪ No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

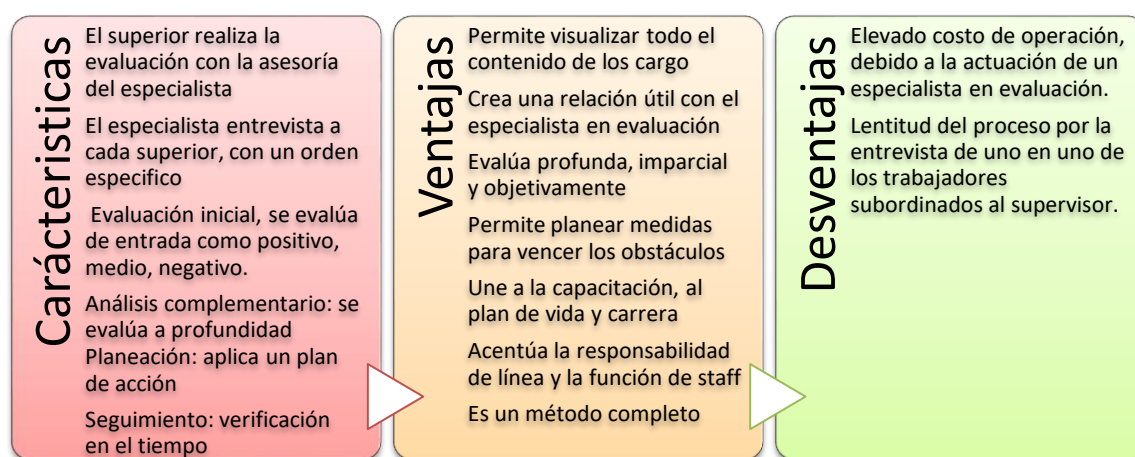
**Nota: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Chiavenato, 2011).
“Administración de recursos humanos”**

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Citando a (Chiavenato, 2011) este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación y superior del ocupante del cargo, recopilando la información relevante del desempeño del colaborador, facilitando el análisis del desarrollo de los empleados, a continuación se plantean sus características, ventajas y desventajas:

Figura 3

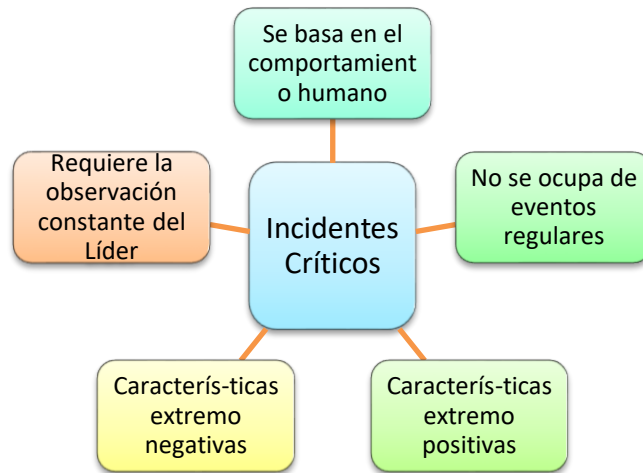
Características, Ventajas y Desventajas del Método de Investigación de Campo



**Nota: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Chiavenato, 2011).
“Administración de recursos humanos”**

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

“Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso)” (Chiavenato, 2011), es decir en pocas palabras este método se encarga de resaltar las acciones más relevantes que haya realizado una persona en las funciones de su cargo sean estas positivas o negativas.

Figura 4**Características del Método de Incidentes Críticos**

Autor: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Chiavenato, 2011).
"Administración de recursos humanos"

MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN

Tomando en consideración los distintos factores relacionados al desempeño de los colaboradores este método describe la relación de estos factores con los parámetros de la evaluación que se van a observar asignándoles una valoración cuantitativa, es decir que la lista desempeña la función de una agenda para evaluar todos los factores relacionados al cargo (Chiavenato, 2009)

2.2 Subtema 2: Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Al observar los métodos tradicionales de la evaluación de desempeño notamos, primeramente:

- Suelen ser demasiado costosos, ya que en muchos casos de estos métodos se requiere que exista el asesoramiento de un especialista que guíe el proceso de la evaluación.
- Son métodos que se vuelven rutinarios, muy burocráticos o repetitivos generando apatía por parte del evaluador, ocasionando que se sesgue la información o los resultados.
- En general estos métodos están diseñados para métodos repetitivos, y tienden a estandarizar a los colaboradores sin observar sus condiciones particulares.
- Son procesos rígidos se concentran únicamente en el objetivo descuidando la información relevante que puede obtener del proceso y que no ha sido considerada en la planificación inicial.
- Al desarrollarse en la mayoría bajo un guion estricto, carecen de libertad para desarrollar mayor confianza entre el evaluador y el evaluado para profundizar en el proceso sobre las capacidades y habilidades del colaborador. (Chiavenato, 2009)

Sin embargo podemos considerar que estos métodos sirven como base para ir desarrollando nuevos mecanismos que permitan a las organizaciones realizar este proceso de una forma más interactiva para que los colaboradores se sientan incluidos durante el proceso orientando sus esfuerzos hacia la eficiencia del negocio y con metas que puedan realizar tanto para la organización y a nivel personal generando compromiso entre colaboradores y la empresa en pro de mejorar su desempeño (Chiavenato, 2009).

2.3 Subtema 3: Evaluación participativa por objetivos

Debemos primero entender que es la administración por Objetivos (APO¹) según no indica (Gómez Mejía, 2008) “La dirección por objetivos es un planteamiento orientado a los objetivos, en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para el período de evaluación. La evaluación consiste en decidir después hasta qué punto se han cumplido”, sin embargo, para poder desarrollar esta metodología es indispensable ejecutar el proceso de acuerdo a los siguientes pasos:

Tabla 2

Proceso de la Administración de objetivos

Pasos del proceso APO	Descripción
1. Establecer las metas de la organización	Se basa en el plan estratégico de la empresa, establece un plan para toda la organización, a partir de éste, implantar las metas específicas de la compañía.
2. Establecer metas para los departamentos	Los responsables de cada área definen las metas departamentales junto con sus superiores.
3. Analizar las metas de los departamentos	Los directores y jefes analizan las metas departamentales y solicitan la definición de las metas individuales.
4. Definir los resultados esperados	Fijan los objetivos de corto plazo de forma individual para realizar su seguimiento.
5. Revisiones del desempeño	Las Jefaturas comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados
6. Proporcionar retroalimentación	Se analizan los resultados y se proponen las acciones necesarias en función de los avances.

Nota: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Dessler, 2009). “Administración de recursos humanos”

Finalmente debemos entender que este método también presenta inconvenientes al momento de su aplicación si no se lo realiza adecuadamente o sin el compromiso de toda la organización, por ello es indispensable describir los principales problemas que se pueden presentar:

- El establecimiento de objetivos poco claros, genera confusión en el personal.
- Consume mucho tiempo, todas las actividades que requiere este proceso puede sobrecargar al personal.

Establecer los objetivos con el subordinado, se convierte en una lucha, una presiona más cuotas y la otra presiona unas más bajas. (Dessler, 2009)

¹ APO: siglas para Administración por Objetivos.

2.4 Subtema 4: Evaluación de 360° y evaluación por competencias.

EVALUACIÓN DE 360°

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) “Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado: el superior, los compañeros, pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las que giran alrededor del evaluado participan”, pero dentro de este contexto hay que comprender la existencia de condiciones para evaluar con éxito en la aplicación de este modelo:

- Ser confidencial, sino las personas involucradas dirigen su evaluación en pro o en contra.
- Tener la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado, pues sino no es 360, o tendería a favor de algún sector respecto de otros, en detrimento del evaluado.
- Basarse en competencias conocidas, caso contrario ni el evaluado ni la empresa saben hacia dónde dirigirse o hacia dónde se dirigen.
- Ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo, en su defecto resulta difícil analizar tantos datos, además queda la sospecha para el evaluador de ser descubierto aun con un sistema de múltiples opciones; sin apoyo, no se sabe con claridad qué es lo mejor, ni se da el tiempo para su consideración.
- Concretarse en un plan, en contraste resultaría en una nube para la empresa, que puso dinero en algo de lo que no puede percibir nada.
- Ser aprobado, si no precisara ser aprobado, se rompería el sistema jerárquico de la empresa, lo cual no es deseable. Por eso es imprescindible que todo el proceso, que ocurre por afuera del sistema de poder de la empresa, se cierre volviendo a éste.
- Se debe hacer un seguimiento del plan, opuestamente si no se hace, el plan se diluye y no será determinante tanto si la persona alcanza los objetivos propuestos como si no lo logra. (Maristany, 2007)

Debemos comprender que este proceso es integral y está relacionado con todo el entorno del ocupante del cargo dentro de la organización por ello su interacción entre los principales elementos de acción, adicionalmente (Chiavenato, 2009) también refuerza indicando “Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual”, como toda metodología tiene sus ventajas y desventajas:

Figura 5**Ventajas y desventajas del modelo de Evaluación del Desempeño 360°**

1. Ventajas	2. Desventajas
• Permite obtener información no contaminada por la estructura de poder. • Amplía la información para la mejora personal. • Acentúa la involucración del personal. • Permite recibir críticas con menor resistencia. • Detecta barreras para el éxito. • Refuerza la estructura organizacional al involucrar a más personas en las opiniones. • Elimina cursos de capacitación de dudosa utilidad.	• Implica utilizar tiempo de la organización. • Significa un gasto en consultoría y en procesamiento. • Produce reacciones negativas en quienes no son evaluados como desearían. • Desconecta los sistemas de poder de la empresa. La jerarquía se ve sustituida por un proceso que no controla. • Elimina el plan de capacitación y lo sustituye por un proceso nuevo. • Algunas personas sienten que “todo” queda en el aire, es decir que no hay un seguimiento según los parámetros habituales. En realidad, están sintiendo que pierden poder.

Nota: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Maristany, 2007).
“Administración de recursos humanos”

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Para comprender la evaluación de competencias debemos entender que son las competencias y como se aplican a la gestión del capital humano en las organizaciones según (Alles, 2015) “Competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo”, complementando esta definición también podemos decir que al referirnos a las habilidades que requiere un ocupante para desempeñar las funciones del cargo al cual se le asigna, o como nos indica (Maristany, 2007) que se refiere a “cuáles son las habilidades a que se refiere un puesto o el trabajo en una empresa. Podemos decir, entonces, que las competencias son las definiciones de las cualidades del puesto, pero no de las cualidades de las personas”.

Adicionalmente desde la posición de (Chiavenato, 2011) se establecen cuatro tipos de competencias:

Figura 6
Tipos de Competencias

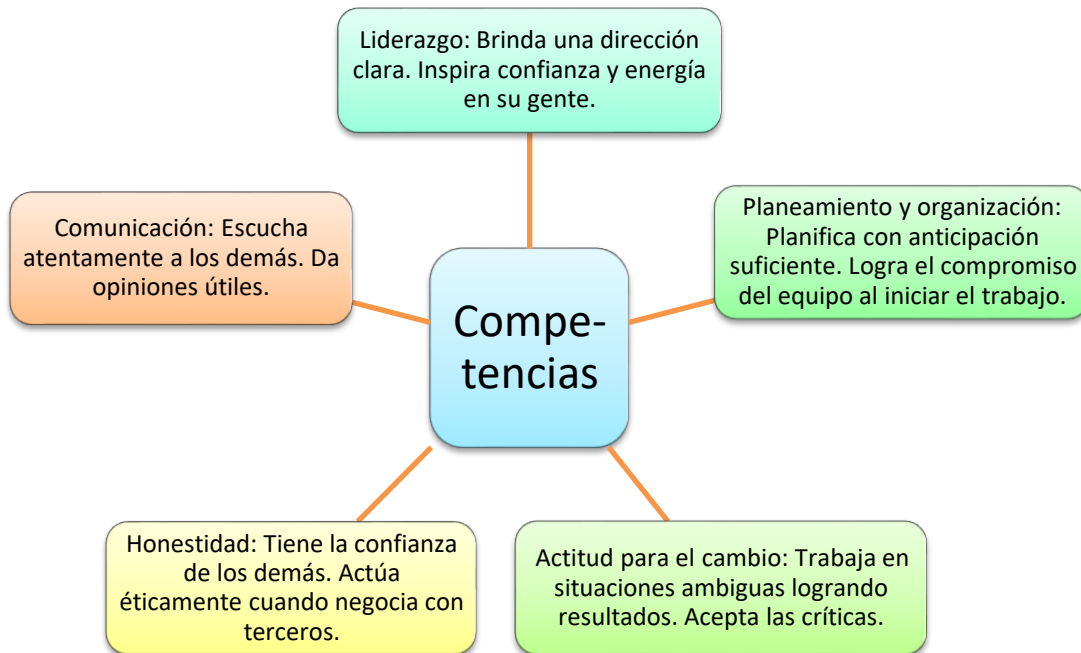


Autor: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Chiavenato, 2011).
“Administración de recursos humanos”

Las organizaciones deben definir previamente las competencias necesarias para desarrollar sus actividades de forma general, y luego ir especificando por cada área, departamento y los cargos inherentes a las personas que los ejercen, por ende la evaluación de desempeño debe considerar aquellas competencias que se relacionan directamente a la posición y nivel evaluado, y en función de esta el grado que se requiere para el desempeño óptimo (Alles, 2015).

Para evaluar las competencias se pueden utilizar los diferentes modelos de evaluación ya definidos incluyendo la evaluación de 360° que permite llegar a obtener mayor información del cargo a evaluar, es indispensable que cada una de las competencias sean definidas con anticipación de manera clara y sencilla (Maristany, 2007).

Algunos ejemplos de las competencias y sus definiciones son:

Figura 7**Ejemplos de Definiciones de competencias**

Autor: Elaborado por el Autor, tomado del libro de (Maristany, 2007).
"Administración de recursos humanos"

3. Bibliografía

- » Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (E. Granica, Ed.) (3ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Retrieved from <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/66750>
- » Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 2009* (3ra Edició, Vol. 3). México D.F.: Mc Graw Hill: Interamericana. Retrieved from <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- » Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos : El capital humano de la organizaciones*. (McGraw-Hill, Ed.) (9na edició). España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- » Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (P. M. G. Rosas, Ed.) (11va. edic). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. Retrieved from <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- » Gómez Mejía, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (S. . PEARSON EDUCACIÓN, Ed.) (5ta. edici). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- » Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (M. F. Castillo, Ed.) (2da. edici, Vol. 4). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. Retrieved from <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>