

2. INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

2.1 Medición del desempeño en base a normas.

Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado de los empleados, en condiciones operativas simples un administrador o un supervisor podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible debido a que pueden influir algunos detalles que el supervisor no se percate debido a que no todo el tiempo el supervisor se encuentra con los empleados.

La medición del desempeño con base a normas se debe realizar idealmente con fundamento a lo establecido en base a información real, y con ello generar un comparación entre los resultado entre los estándares y los resultados de los empleados.

2.2 Métodos de medición del desempeño.

Existen varios métodos para la evaluación del rendimiento laboral, para la elaboración del presente manual se han considerado los 4 principales

Métodos de medición del desempeño:

- Método de escala graficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.

2.3 Método de escalas gráficas.

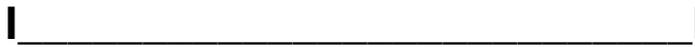
El método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno , malo, excelente.

Para su aplicación se utiliza una grafica en la cual esta compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor a evaluar.

Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

Escala gráfica continua. Es la mas fácil de aplicar pero genera controversia debido a que solo se califica en base a dos puntos insuficiente o excelente.

Ejemplo.-



Insuficiente

Excelente.

Escala gráfica semicontinuas. Esta escala se maneja más puntos pero se sigue manejando en dos status insuficiente o excelente, la diferencia a la escala continua es que este nos indica el límite mínimo y el límite máximo.

Ejemplo.-



Insuficiente

Excelente.

Escala gráfica discontinua. Esta grafica es la más recomendada debido a que especifica casi exactamente el resultado de la evaluación, los status pueden ser insuficiente, regular, bueno y excelente. (Sherman y, Chudren, 2005)

Ejemplo.-



Ventajas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño mas destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

Desventajas.

- No permite mucha flexibilidad al evaluador, ya que el sistema de medición normalmente es con un tipo de medición bueno o malo, sin mediciones intermedias o de escalas, en consecuencia este debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- Las evaluaciones tienden a ser Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones siendo poco tolerante.

- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores
- Esta sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”

2.4 Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos, cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado “elección forzada”. A cada elección se le asigna un puntaje previamente, las ventajas y desventajas de este método son las siguientes. (Chiavenato, 2002).

Ventajas:

- Reduce las distorsiones introducida por el evaluador,
- Es de aplicación sencilla,
- No requiere preparación previa del evaluador.

Desventajas:

- Aplicación e implementación es muy compleja.
- Exige una planeación muy cuidadosa.
- Demora en su método comparativo, discriminatorio y presenta resultados globales,
- No permite la retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.

Ejemplo.

**METODO DE ELECCION FORZADA PARA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO**

METODO DE ELECCION FORZADA
<p>NOMBRE: Pedro González Mejía. PUESTO: auditor de calidad. EDAD: 25 años.</p>
<p>A continuación hallaras frases de desempeño combinadas en bloques de 4, escriba una X bajo la palabra de mas para indicar la frase que con la que mas se identifica, posteriormente escriba Y en debajo de la palabra menos para indicar la palabra que menos se identifica según su personalidad.</p>

FRASE DE DESEMPEÑO	No.	Mas	Menos
--------------------	-----	-----	-------

SOLO HACE LO QUE LE ORDENAN.	1		
ASEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS.	2		
SE COIBE CUANDO ESTA SOMETIDO A PRESION.	3		
COMPORTAMIENTO INRREPROCHABLE	4		

TIENE TEMOR DE PEDIR AYUDA	5		
ES DINAMICO	6		
MANTIENE SU PUESTO SIEMPRE ORDENADO	7		
YA A PRESENTADO FRUSTACIONES POR TRABAJO.	8		

Conclusiones del método.

Al final del cuestionario se analizan las respuestas y se comparan con los requisitos para el nuevo puesto, de igual manera se comparan los resultados obtenidos con las metas establecidas, es de suma importancia que las frases que están incluidas sean las adecuadas según sea el motivo de la evaluación.

2.5 Método de investigación de campo.

Se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado según al, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente, (Sherman y Chudren, 2005).

Ventajas.

- Aumenta la confiabilidad.
- Uno de los métodos más completo de evaluación.
- Permite una evaluación profunda e imparcial y objetiva,

Desventajas.

- Es muy costosa.
- Incurrir en controversias entre empleados

Ejemplo:

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

NOMBRE DEL EMPLEADO:

PUESTO:

EDAD:

Realiza su trabajo a tiempo	si	no
Tiene buena actitud de servicio	si	no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si	no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si	no
Tiene temor de pedir ayuda.	si	no
Tiene iniciativa.	Si	no
Le gusta reclamar.	Si	no
Nunca se muestra desagradable	si	no
Tiene buena memoria	si	no
Tiene buena apariencia	si	no

Conclusiones del método.

Este método es una de los mas sencillos pero tiene alto grado de error debido a que el empleado puede mentir con facilidad, es de suma importancia que las frases de desempeño sean seleccionadas de acuerdo al perfil del puesto y también es buena estrategia repetir frases para detectar mentiras de parte del empleado.

2.6 Método de incidentes críticos

Este método es más práctico y se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados (aspectos muy positivos o aspectos muy negativos) son inventariados para evaluar. Los positivos deben darse a conocer y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Ventajas.-

- Se dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo.
- Es un método rápido de aplicar y fácil

Desventajas.

- Causa conflictos entre empleados.
- Ocasiona frustración entre empleados.
- No existe privacidad.

Conclusiones del método.

Este método es de rápida aplicación y resultados rápidos pero es importante prevenir conflictos entre empleados al momento de interpretar los resultados.

2.7 Administración por objetivos.

En este método los subordinados toman sus responsabilidades de establecer sus propios objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales son consultados con sus superiores, en este método los gerentes deben involucrar a los empleados en los procesos de evaluación de tal manera que estos generen mayor compromiso con la empresa. Es de suma importancia

que la alta gerencia de a conocer los objetivos de la empresa y tomar en cuenta los objetivos a los cuales se comprometen los empleados.

Ventajas.-

- Mejora la administración debido a que todos los planes son orientados a resultados.
- Estimula el compromiso personal.
- Permite medir los resultados y tomar acciones correctivas.
- Las funciones asignadas son precisas.

Desventajas.-

- Se puede abusar en metas.
- Es una filosofía de mucho rechazo.
- Se deben de establecer metas en ciertos limites de tiempos

Conclusiones del método.

Es importante que los empleados constan sus metas y objetivos para esto la alta gerencia debe de comprometerse a prestarle la atención total a los empleados debido a que ellos mismos tomaran las decisiones para lograr esas metas en común.