

CAPITULO 1

EL PROCESO DE EVALUACION

1.1 DEFINICION Y CONCEPTO DE LA EVALUACION

La concepción de los individuos para determinar su valor relativo es tan antigua como el pagar a las personas de acuerdo con su contribución a la empresa. En un principio la evaluación se hizo sin sujetarse a un plan determinado.

La evaluación de un empleado, es el proceso de la valoración de la actuación de ese empleado en su trabajo en términos de las exigencias impuestas por este último. La evaluación, no se utiliza universalmente al referirse a la valoración de un empleado; a menudo se emplean sinónimos tales como apreciación de los servicios prestados, valoración de méritos, calificación de eficiencia, revisión del personal, apreciación del comportamiento, informe sobre ingresos logrados y estimación de capacidades no mensurables, cualidades, rasgos del carácter, costumbres y realizaciones.

Siempre existe algún juicio de los supervisores respecto de los méritos del trabajador a sus órdenes, puesto que forzosamente tienen que apreciar si hizo bien o mal su labor y en consecuencia, si aplica debidamente sus aptitudes y esfuerzo, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente frente a la empresa. Aun más, en forma natural se establece hasta un criterio comparativo puesto que se afirma que un obrero es más eficiente que otro, que algún trabajador es óptimo en la calidad de su producción, que otro es más absolutamente leal para la empresa, etc. Pero donde se realiza la evaluación de una manera empírica, la calificación de los trabajadores se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas

y consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de las cualidades que requiere un empleado para hacer un buen trabajo al mismo tiempo que corresponde a un período de tiempo indefinido y no se consigna ni se conserva en registros especiales.

1.2 USOS DE LA EVALUACION.

Muchas organizaciones han puesto en marcha sistemas de éste tipo con muchas esperanzas y con un comienzo prometedor, pero a la larga con resultados decepcionantes. Esto ocurre a veces por deficiencias técnicas de sistema pero sobre todo por el uso que de él se hace y por las repercusiones que éste uso tiene en los calificados y sobre todo en los calificadores. Un sistema de evaluación de personal puede dejar de efectuarse cuando provoque tal cantidad de protestas y conflictos que hacen aconsejable el suprimirlo y cuando los calificadores pierden su interés por el sistema y las calificaciones se hacen rutinarias e inocuas. Hay signos perfectamente claros que permiten diagnosticar cuando esto ocurre. Las calificaciones tienden a hacerse uniformes y en el límite se ajustan exactamente al siguiente patrón: Todos los sujetos reciben la misma calificación en todos los factores, no la calificación máxima de la escala, sino la inmediatamente inferior - (4 si el máximo es 5; 8 ó 9 si el máximo es 10; "bueno" si el máximo es "muy bueno"); si en el grupo hay diferencias jerárquicas marcadas, éstas diferencias se reflejan, aunque de modo suavizado, en la calificación; finalmente, si en el grupo hay un individuo cuya conducta laboral lo haga incluso indiferente a las censuras, éste recibe una calificación desfavora-

ble. Es como se ve, un esquema de calificación, que no exige ningún esfuerzo al jefe ni le carga con ninguna responsabilidad. Pero a partir del momento en que ésto ocurre, la valoración ya no tiene ningún interés.

Lo que podríamos resumir diciendo que el jefe medio hará un esfuerzo por calificar bien en la medida en que perciba que la dirección está interesada en ello, y en la medida en que esté de acuerdo con el uso que se haga de sus calificaciones.

El calificador, no es una máquina de calificar, sino una persona a la que los motivos para calificar y el uso final que se haga de sus calificaciones influyen decisivamente en su actuación.

1.3 VENTAJAS Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION.

Los planes formales de evaluación de empleados, se usan ampliamente por las agencias oficiales y en la industria privada, donde la gerencia se haya vitalmente interesada en formar un grupo leal y eficiente de empleados.

Muchos son los motivos por los cuales se hace necesario establecer un sistema de evaluación.

El éxito o el fracaso de un programa depende considerablemente de las actitudes del personal de supervisión hacia él y de su habilidad para alcanzar los objetivos del programa.

Un buen plan de evaluación de personal orienta y beneficia a la empresa, al supervisor y al mismo empleado, proporcionándole las ventajas y objetivos que a continuación se enumeran:

- 1.- Suministra a la dirección información esencial que permita controlar más eficazmente al personal; asimismo seleccionarlo correctamente para puestos de superior categoría.
- 2.- Proporciona información sobre los programas realizados por los recientemente ingresados (aprendices y aspirantes), no solo para premiarlos sino también para asignarles puestos adecuados a sus cualidades.
- 3.- Obliga a los jefes a conocer mejor a sus subordinados permitiéndoles no sólo comprender mejor sus problemas, sino también orientar mejor sus enseñanzas en aspectos determinados y donde son más necesarios. Además permite fomentar y desarrollar aquellas cualidades consideradas de interés para la empresa.
- 4.- Sirve de base para efectuar ajustes de sueldo y que los aumentos se concedan a aquellas personas que los merecen, -- evitando dentro de lo humanamente posible los favoritismos y se pueden contestar sobre base correcta, las reclamaciones que se hagan en éste sentido.
- 5.- Permite que los mandos conozcan mejor al personal a sus órdenes favoreciendo las buenas relaciones entre ambos.
- 6.- Sirve de base para la concesión de incentivos monetarios, -- es decir, utilizar la evaluación como sustituto de los sistemas de prima basados en los estudios de tiempo. La experiencia demuestra que tales sistemas, a lo largo tienden a una limitación del rendimiento y solamente estimulan a producir más en detrimento de otras cualidades de gran importancia como son: calidad, inventiva, iniciativa, cooperación, etc.
- 7.- Cuando los incentivos se establecen en una empresa, ocurre

con frecuencia, que algunos puestos no pueden beneficiarse con los mismos, ya sea por la dificultad de medir la unidad que se produce; porque la calidad del producto podría resentir perjuicios o por cualquier otra circunstancia. En éstos casos la evaluación puede suplir el incentivo, sobre todo cuando es posible vincularlo a algún beneficio de tipo económico.

- 8.- La calificación de la evaluación tiene la ventaja de que puede algunas veces ser comparada con los registros de producción reales.
 - 9.- Sirven como una guía sistemática para el supervisor al planear el entrenamiento adicional de los trabajadores.
 - 10.- La necesidad de calificar a sus trabajadores fuerza al supervisor a pensar más cuidadosamente sobre la ejecución de los trabajadores, evitando así juicios imperfectos. Distinguiendo al trabajador que realmente trabaja de el que solo lo disimula, lo que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores de jornal sobre todo en empresas de personal muy numeroso.
 - 11.- Muchos autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica, consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. El trabajador puede entonces corregirse perfeccionarse, evitar sanciones y quizá despidos.
 - 12.- Estimula además el esfuerzo de los empleados, ya que lo vé recompensado, aunque solo sea para tomarlo en cuenta -
-

para mejores cambios, etc.

- 13.- Cuando tenga que aplicarse alguna sanción al trabajador, por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la empresa, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento en la misma.
- 14.- Elimina la rutina del trabajador, cuyos méritos son calificados y necesariamente se esmerará porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido, y que la empresa toma interés por su trabajo.
- 15.- Ayuda a promover la moral y la satisfacción del trabajador por su trabajo, haciéndole saber que su superior está interesado en su progreso y desarrollo.
- 16.- Proporciona a los trabajadores oportunidad para hablar con el supervisor, acerca de los problemas, intereses, futuro, etc. del trabajo.
- 17.- Sirve para comprobación de la efectividad con la cual se están llevando a cabo funciones tales como reclutamiento, selección, pruebas, asignaciones y entrenamiento a través del programa del departamento de personal.

Todos los objetivos que se pueden alcanzar merced a ésta técnica, tienen como objetivo principal la creación de un clima de confianza mutua entre empresa y trabajador; que favorezca las relaciones entre ambos e indirectamente se consigan mejores resultados en todos los órdenes.

1.4 LIMITACIONES DE LA EVALUACION.

A pesar de todos los medios de que se vale la calificación técnica del desempeño del trabajo, no pueden eliminarse totalmente los peligros inherentes a toda apreciación -

subjetiva, ya que ésta no se suprime ni puede suprimirse.

Si fuese posible evaluar a todos los empleados en términos de unidades productivas, del valor monetario de las mercancías vendidas, u otros criterios objetivos, el proceso de evaluación sería relativamente sencillo y preciso. Sin embargo puesto que los juicios son las bases para la mayor parte de las evaluaciones, el proceso de evaluación esta sujeto a los errores cometidos al evaluar a los empleados.

Muchos métodos no tienen la suficiente flexibilidad para adaptarse a las características especiales de algunos empleados, y aspectos tan importantes como la lealtad y la antigüedad quedan sin respuesta.

Hay una gran diferencia entre calificadores "duros" y calificadores "buenos". Los supervisores de empresas a menudo titubean en aplicar calificaciones bajas por temor a crearse la hostilidad de los subordinados y a hacerlos menos dispuestos a colaborar. Además el supervisor puede temer que -- las calificaciones bajas vayan a reflejar en su propia aptitud. Siempre cabe la posibilidad de que el jefe le diga: -- "Si este subordinado suyo es tan malo como dice ¿porqué no hace usted algo para remediarlo?." Algunos supervisores suelen calificar siempre a los nuevos empleados con una puntuación -- muy baja y luego van aumentándosela paulatinamente haciendo -- de esta manera que el empleado se sienta bien y logrando al -- mismo tiempo que sus superiores le atribuyan una actuación -- excelente como instructores.

Otra de las limitaciones con respecto a los supervisores es que el supervisor que califica empíricamente a sus --

subordinados tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y -- sistema para formar un criterio fundado respecto a cada una de ellas. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, esta expuesto a que, aun inconcientemente se desarrolle en él simpatía con unos y animadversión para con otros, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

Un hecho fundamental en muchas de las limitaciones de la calificación al personal, esta en que el procedimiento de calificación se ha convertido en algo así como un juego o concurso. Los calificadores, al confrontarse con una lista mas o menos formidable de características que deben ser clasificadas, pueden considerar la asignación no solo como una cosa poco placentera sino casi como un insulto, como un reto a su habilidad para juzgar a los trabajadores que deben calificar.

Con frecuencia el calificador no tiene información adecuada para responder a todas las preguntas de la escala formal ni conoce todas las que son preguntadas para la apreciación. El procedimiento toma un tiempo que él podría dedicar a otras asignaciones que prefiere. Puede a partir de su propia experiencia, tener serias dudas acerca del significado de los resúmenes o puntuaciones resultantes. Estas actitudes pueden por sí mismas, afectar adversamente el valor y la utilidad del programa.

La mayoría de las limitaciones se presentan al llevar a cabo la entrevista con el empleado:

Primeramente el supervisor muchas veces omite indicar al subordinado el objeto de la entrevista y que ésta - va destinada a ayudarlo a que pueda hacer una labor mejor.

No pedirle opinión al subordinado sobre la evaluación que se está efectuando. Y como sucede muy frecuentemente el supervisor se apega única y exclusivamente a las preguntas formuladas (segun el método que se usa) en los cuestionarios sin procurar alentar al subordinado para que dé su impresión de los adelantos que crea haber hecho, de los problemas a los que se enfrenta, de lo que puede hacer para resolverlos y de la forma en que él puede ayudarlo.

Otro punto que muchos supervisores no toman en cuenta es el "no contradecir nunca al subordinado". El supervisor debe procurar aceptar sin disputas ni contradicciones cualquier crítica u hostilidad por parte del subordinado. Esto ayuda a que el subordinado no se sienta humillado y no hace comentarios respecto a las excusas injustificadas.

Otra de ellas es la aptitud deficiente de muchos supervisores para efectuar la entrevista de evaluación y la evaluación misma y no se preocupan por aprender nuevas técnicas acerca de las mismas porque tienen la impresión de -- que su función primordial es otra y tienen muy poco interés en quitarle tiempo a su "ocupación principal" para dedicarlo a la formación de sus subordinados.

Existen también algunos errores al llevar a cabo las entrevistas la mas común es el "error de halo", que es la tendencia a dar a un individuo calificaciones altas o bajas en muchas características, debido a que al calificador-

le gustan o le disgustan. Esta es una forma de preriocío o de error que impide que el evaluador perciba el comportamiento de otra persona con precisión. El error de halo se esparce o generaliza hacia otras áreas. Por ejemplo el supervisor que valúa la puntualidad puede ser un requerimiento importante para el trabajo, esta característica debe ser considerada y evaluada separadamente y no debe ser confundida con la cantidad y calidad de la producción, la lealtad, honestidad u otros factores.

Otra de ellas es darle sobreénfasis a un comportamiento reciente. Si bien la mayoría de los reportes de evaluación están diseñados para cubrir un período de seis u ocho meses, es bastante natural que el supervisor se vea influido principalmente por lo que el subordinado ha estado haciendo en el tiempo más reciente. Si su ejecución reciente ha sido superior, aun cuando su desempeño hasta un mes ó dos antes hubiera sido menos satisfactorio. En forma similar, si su ejecución ha sido satisfactoria hasta un mes o dos antes de la evaluación y su comportamiento actual se considera insatisfactorio, es probable que reciba una calificación insatisfactoria.

Otro de ellos es que los supervisores y los entrevistadores de empleo, tienen sus propios gustos y disgustos, los que a menudo matizan sus opiniones acerca de una persona. Rara vez admiten que tengan influencia en sus opiniones sobre el desempeño del trabajo de los empleados, la religión de su subordinado, su origen, su nivel educacional y características similares. Sin embargo, es raro el individuo -----

que puede neutralizar sus preferencias personales y ser completamente objetivo, al considerar el desempeño del trabajo de un subordinado que no se conforma a estas preferencias.-- Por esa razón, generalmente se prevé que las evaluaciones se an asesoradas por una autoridad que las revisa. Esta acción, sin embargo, no tiene un éxito completo, debido a que generalmente el calificador ha convencido, en los meses que anteceden a la evaluación, a la autoridad que revisa, de que el desempeño del trabajo de la persona que está siendo calificada, es como se describe en la evaluación.

1.5 FACTORES IMPORTANTES A TOMARSE EN CUENTA EN EL PROCESO DE EVALUACION.

Para evitar en cuanto es posible los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, la evaluación técnica de desempeño se ayuda de todos aquellos medios que permiten valorizar separadamente, para un período preciso y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores:

- 1.- Cumplimiento: Constancia en el trabajo e interés de hacer productiva la jornada de labores.
 - 2.- Iniciativa: Disposición de proponer mejoras al trabajo personal. Incluye también capacidad para mejorar procedimientos, organización, etc. en su grupo de trabajo.
 - 3.- Colaboración: Disposición para contribuir con su esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas del grupo laboral.
 - 4.- Desarrollo: Actitud de superación personal e interés por
-

aprovechar las oportunidades que le brinda la empresa para su superación.

- 5.- Calidad del trabajo: Medida en que el trabajo producido-- satisface las normas establecidas de calidad que se espera de su trabajo; o sean las características cualitativas del trabajo.
 - 6.- Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo aceptable producido regularmente.
 - 7.- Relaciones humanas: Calidad en el trato con el público -- y/o compañeros de trabajo.
 - 8.- Entusiasmo: Empeño e interés en la realización del trabajo.
 - 9.- Observancia de las normas institucionales: Cumplimiento * de las normas y procedimientos de trabajo establecidas.
 - 10.- Confiabilidad: Responsabilidad en el desempeño de su trabajo. En este factor se incluye también su puntualidad al trabajo, la permanencia en él, el cuidado de la propiedad de la empresa.
 - 11.- Actitud ante la empresa: Identificación con los objetivos de la empresa.
 - 12.- Criterio: Capacidad en la resolución de problemas que se presentan en el trabajo. Aquí se incluye el de juicio que es la capacidad para decidir el curso de acción a seguir-- cuando se presta a elección.
 - 13.- Don de mando: Capacidad para hacerse obedecer de buen grado.
 - 14.- Conocimiento: Los de su especialidad necesarios. O sea estar informado y comprender todos los tipos de trabajo que debe ejecutar.
Conocimiento técnico: Los necesarios para la correcta dirección de su grupo.
-

15.- Personalidad: Incluye cuatro puntos.

- a) Aspecto: Examínese el vestido, las maneras, el físico la pulcritud, la voz, etc.
- b) Habilidad para llevarse bien con los demás. Examínese la cortesía y el tacto, el temperamento y el dominio de sí mismo.
- c) Caracter: Examínese la confianza, sinceridad, el coraje, la consideración hacia los demás.
- d) Inteligencia: Examínese la habilidad para aprender, - la viveza mental, la imaginación, el criterio, la flexibilidad para manipular nuevos problemas, la habilidad para razonar lógicamente.