

CAPITULO 3

NUEVOS ENFOQUES HACIA LA EVALUACION

3.1 PLANEACION PRELIMINAR.

La fase de planeación del programa de evaluación es el punto en el cual se determina considerablemente el éxito o el fracaso del programa. Al desarrollar el programa de evaluación, generalmente es aconsejable que la administración superior, los supervisores, los empleados y el departamento de personal, estén representados en el comité de planeación. Esta representación asegura que los puntos de vista de los miembros de estos grupos sean conocidos y puedan ser considerados para desarrollar un programa que sea aceptable y operativo. El comité de planeación posiblemente estará relacionado principalmente con establecer y aclarar los objetivos del programa. Por ejemplo, puede determinarse que los procedimientos de evaluación deben usarse como medidas de la eficiencia del trabajo y que las promociones a las suposiciones de supervisión y los incrementos en grado, se harán sobre la base de las evaluaciones. Estos objetivos, que son acordados por los representantes, deberán ser comunicados a todo el personal con objeto de que comprendan el propósito del programa y la importancia de éste, para ellos y para la compañía.

Deberá también darse una atención cuidadosa al entrenamiento de los administradores y supervisores que serán responsables del éxito del programa de evaluación.

Si bien algunos métodos tradicionales de evaluación están siendo usados cada día, existen nuevos enfoques disponibles que se han hecho bastantes populares. Como en otras áreas de administración de personal, sin embargo, existe una resistencia al cambio. No obstante, recientemente muchas compañías han estado probando nuevos enfoques, en conjunción con

algunos métodos tradicionales.

3.2 METODO DE INCIDENTES CRITICOS.

Uno de los métodos de evaluación más nuevo es el método de incidentes críticos, que implica identificar, -- clasificar y registrar los incidentes críticos en el comportamiento del empleado.

Un incidente es crítico cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo. El comportamiento crítico es lo que hay que buscar --no simplemente la buena o mala ejecución del trabajo en sí misma, sino las acciones del empleado que realmente hagan que el desempeño de su trabajo sea sobresalientemente efectivo o inefectivo.

El uso de este método implica observar los incidentes críticos en el desempeño del trabajo del empleado, clasificar estos incidentes de acuerdo con los encabezados de la hoja de registro mantenida para cada empleado y anotarlos. Antes de cada revisión del desempeño del trabajo, se suman las anotaciones detalladas bajo los principales encabezados. Se proporciona espacio bajo cada encabezado incluido en la forma de registro del desempeño del trabajo, para registrar los incidentes "azules" (favorables) y los incidentes "rojos" (desfavorables).

Este método, el cual enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en -- áreas específicamente categóricas, es potencialmente uno de los métodos más efectivos para alcanzar los resultados.

deseados a partir del programa de evaluación del personal, - puesto que proporciona una información concreta que puede y debe ser discutida con el empleado.

Una limitación de este método, es que, si no está acompañado por la habilidad del supervisor en relaciones humanas, puede ser considerada por los subordinados como el método del "pequeño libro negro" para evaluación de personal.-

Ejemplo:

REGISTRO DE INCIDENTES CRITICOS.

Falta de viveza para las situaciones problemáticas.

a) No ve los problemas; b) Pasa por alto las causas del problema; c) Deja de observar las situaciones especiales.

a) Observa los problemas -- tan pronto como se presentan; b) Reconoce las causas del problema; c) Reconoce - las situaciones que pueden producir problemas.

FECHA	PUNTO	SUCEDIDO

ROJO

Llegó una carta especial aproximadamente al mismo tiempo -- que la entrega normal del correo. En lugar de entregar la carta especial inmediatamente, esta empleada la colocó en el correo regular.

FECHA	PUNTO	SUCEDIDO

AZUL

Este individuo estaba trabajando tarde un viernes. Descubrió que un horno eléctrico se había apagado accidentalmente. Telefonó a su supervisor a su casa. Esta -- pronta acción previno que -- el horno se congelara durante el fin de semana.

3.3 METODO DE ANALISIS DE LA EJECUCION DEL TRABAJO.

Este enfoque a la evaluación del desempeño del trabajo, es aquel que se basa en el concepto de "administración por objetivos". Comprende cuatro fases o etapas:

1.- Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo.

- 2.- Fijación de metas concretas para un período limitado.
- 3.- El desarrollo administrativo durante ese período.
- 4.- Valoración de los resultados.

El primer paso en este proceso es llegar a un establecimiento claro de las principales características del puesto. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como realmente operan en la práctica. El jefe y el empleado discuten juntos el escrito y lo modifican si es necesario, hasta que ambos estén de acuerdo en que resulta adecuado.

Trabajando a partir de esta declaración de responsabilidades, el subordinado establece entonces sus metas o "blanco" para un período de, digamos, seis meses. Estos blancos son acciones específicas que el hombre se propone llevar a cabo, ejemplo, establecer juntas regulares de grupos para mejorar la comunicación, reorganización de la oficina, llevar a cabo cierto estudio, etc. Ya establecida explícitamente se acompaña de una contabilidad detallada de las acciones que se proponen tomar para alcanzarla. Este documento, a su vez, es discutido con el supervisor y modificado hasta que ambos queden satisfechos.

Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación a las metas establecidas anteriormente. Se apega a los hechos siempre que sea posible. La "entrevista" es un exámen que hace el supervisor, conjuntamente con el subordinado, de la auto apreciación y culmina en el nuevo establecimiento de metas para los siguientes seis meses.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación ha-

cia el autoanálisis y el enfoque del pasado hacia el futuro. Además el subordinado recibe ayuda para relacionar su carrera planeando hacia las necesidades y realidades de la organización a través de consultas con su superior. Estas consultas, si son conducidas apropiadamente, deberán fortalecer las relaciones superior-subordinado y podrán llevar a un tipo de relación en el cual el supervisor se interesa por lo que puede hacer para ayudar al subordinado para alcanzar sus "blancos". La habilidad para alcanzarlos no solamente dependerá de las cualidades personales del individuo sino también del medio o situación en la cual se le coloque. Puesto que el supervisor juega un papel principal para crear el medio de trabajo, deberá apreciar la calidad de tal medio, al menos parcialmente a través de las opiniones, se encuentra entonces en mejor posición de mejorar -- las condiciones bajo las cuales sus subordinados pueden -- realizar sus potencialidades más completas.

Este método se ha considerado el más aceptado, porque su finalidad es estimular la integración del empleado, o sea, producir una situación en que el empleado pueda de la mejor manera, lograr la realización de sus aspiraciones personales dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa. Constituye un intento deliberado de -- unir el perfeccionamiento de la competencia ejecutiva con la satisfacción de las necesidades que experimenta el trabajador de proyectar su yo hacia un nivel más alto de su realización personal.

3.4 METODO DE SELECCIÓN FORZADA.

Entre los métodos más nuevos para evaluación, se encuentra el método de selección forzada. La escala de calificación típica en la selección forzada, consiste esencialmente en valorar la actuación de los individuos por medio de fases descriptivas de la conducta y rendimiento en la tarea encomendada. Para esto se requiere que el calificados indique mediante una señal aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que está siendo calificado.

Un tipo de escala de selección forzada, se compone de grupos de cuatro declaraciones conocido como tetradeclaraciones, los cuales están formados con frases de distinto valor discriminativo de tal forma que el calificador debe indicar la ó las frases que mejor o peor describan la actuación del individuo.

Puesto que se presentan cuatro declaraciones igualmente favorables o desfavorables, la persona que llena la forma de reporte de selección forzada, no puede estar seguro de si está dando al empleado una calificación alta o baja.

De acuerdo con una determinada clave de puntuaciones, se asignan puestos a las frases indicadas. La suma de éstas puntuaciones proporcionará la puntuación total de cada individuo.

Ejemplo de un tipo de escala de selección forzada:

- No se esfuerza mucho en la instrucción individual.
- Organiza bien el trabajo.
- Carece de habilidad para hacer que la gente se sienta a gusto.
- Tiene un temperamento frío y uniforme.

- Siempre realiza el trabajo encomendado.
- Contradice lo dicho por otros supervisores.
- Actúa en consecuencia con lo que esperan de él los -- obreros.
- Se niega a admitir un error.

A veces se pide al calificador que señale X la frase que resulte mas apreciable y con un - la que sea -- menos idónea.