

CAPITULO II

ANTECEDENTES

2.1 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE LA HUMANIDAD.

La evaluación con respecto de las habilidades y capacidades de las personas es tan antigua como el hombre mismo. El determinar quién es mejor que otro, ha sido una de las grandes preocupaciones existenciales del Hombre; así, por selección natural, en aquellos escasos grupos de personas de nuestra historia antigua, se elegía el jefe de la tribu de acuerdo a las capacidades y habilidades que éste manifestaba tener y se mantenía en el cargo mientras sostuviera dichas cualidades. Este tipo de evaluación es el más primitivo de todos, sin medidas, sin método, sin apreciaciones objetivas, solo quién es el mejor. Este tipo de apreciación perduró durante gran parte de la historia de la humanidad. Con el paso del tiempo, cuando llegó la división del trabajo, distintas actividades florecieron y también el número de personas que se dedicaban a una misma actividad; el determinar quién era el mejor se dejó a juicio de la cantidad y, quizá la calidad de los bienes producidos, sin tomar en cuenta otros factores no menos importantes. Cuando la revolución industrial demandó mano de obra de mayor calidad, la evaluación del desempeño se realizaba en forma casual, subjetiva, por apreciación personal. El criterio de determinación sobre el valor del trabajo de los obreros recaía en el capataz ó supervisor quien ejercía la evaluación con un criterio que no siempre era el adecuado.

Durante el siglo pasado, las empresas productivas se multiplicaron, y gran parte de ellas eran pequeñas, el propietario podía evaluar el desempeño de sus empleados mediante la observación directa, no había más de tres niveles jerárquicos en sus organizaciones; pero esto no duró mucho, a medida que las empresas crecieron, se vieron en la necesidad de ampliar su capacidad productiva y su área de acción. Para lograr eso se departamentalizaron, se territorializaron, se ramificaron y la función de conocer el desempeño de los empleados se convirtió en problema; Para subsanar ésta deficiencia se tuvo que pensar en un instrumento, que sustituyera la apreciación del Gran Jefe, o sea, evaluar a la totalidad del personal en base a un solo criterio invariable y adecuadamente definido. Es así como surge el programa de evaluación del desempeño del personal, como instrumento de apreciación para la Dirección, del grado de eficiencia de los empleados, convirtiéndose en poco tiempo en un valioso instrumento de control para la administración. Actualmente, y como un gran avance, se le ha dado al Recurso Humano mayor importancia que a otros aspectos de la administración y es por ello que este recurso requiere controlarse eficientemente. Una buena medida del valor de este recurso apoya grandemente el proceso administrativo integral de la Empresa Moderna.

2.2 NACIMIENTO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO.

La Evaluación del desempeño, con una incipiente sistematización, entonces aplicada a las labores de manufactura exclusivamente, empezó a aplicarse a otras ramas de la economía. En los comienzos del presente siglo, Walter Dill Scott desarrolló un método de calificación para evaluar al personal de ventas; llamó a ese método ESCALA DE CALIFICACION DE PERSONA A PERSONA y se basaba en la comparación de cada uno de los vendedores con personas conocidas que se consideraban como standard en su puesto y éstos ubicados en diferentes niveles de jerarquía; dicha comparación se efectuaba sobre ciertos factores tales como liderazgo, iniciativa, sociabilidad, etc. Novedoso en su tiempo, el método fué adoptado en el Ejército de los Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial, y sigue considerandose como Método de Evaluación de Persona a Persona

Después de éste enfoque sistemático de evaluación al personal, le han seguido algunos con mayor grado de objetividad, siendo los mas conocidos y utilizados los siguientes:

- * DE CLASIFICACION
- * COMPARACION DE PERSONA A PERSONA
- * GRADACION
- * SELECCION FORZADA
- * ESCALAS GRAFICAS
- * LISTAS DE VERIFICACION
- * SELECCION DE INCIDENTES CRITICOS

2.3.- LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA CALIFICACION.

Toda función realizada por el hombre está sujeta a su particular punto de vista, a la aplicación de un criterio en la decisión de cómo actuar, y esto se acentúa sobre todo cuando la decisión se elabora sobre medidas subjetivas que requieren de criterios personales. En la medición del desempeño, mientras más subjetivos sean los parámetros de medida del método, mayor será el grado de desviación esperado. Casi siempre se debe a que los calificadores no logran permanecer emocionalmente libres al evaluar el rendimiento de los subordinados, y esto da lugar a problemas en el método de evaluación. Las desviaciones más comunes en la calificación del desempeño, son:

- * EFECTO DE HALO
- * DESVIACIONES DE TOLERANCIA Y SEVERIDAD
- * EFECTO DE NOVEDAD
- * ERROR DE TENDENCIA CENTRAL
- * PREJUICIOS PERSONALES
- * NEGOCIACION IMPLICITA.

El reducir la influencia de éstas desviaciones en la calificación, es el tema de nuestro estudio.