



ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

- La tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas.
- En un sentido estricto, evaluar: es estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.
- La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

- La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

- Como consecuencia de lo antes expuesto podemos concluir que la evaluación de desempeño:

Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización.

- La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Según el autor Idalberto Chiavenato , los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:
 1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
 2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
 3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto. •
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

¿QUE DESEMPEÑO SE DEBE EVALUAR?

- Al evaluar el desempeño de un empleado, no estamos interesados en su desempeño en general, sino en el desempeño en su puesto. El desempeño en un cargo, varía de persona a persona, ya que depende de innumerables factores condicionales, algunos de ellos son: la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña.

- La profesora Chiavacci menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar el desempeño de una persona:
- **Habilidad-capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- **Resultados:** calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

Otros métodos de evaluación de desempeño

- Método de comparación por pares:

Consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. Cada hoja del formulario será ocupada para el análisis de un factor de evaluación de desempeño, por ejemplo: productividad. Es un método de aplicación muy sencilla, pero es muy poco eficiente. Su aplicación solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos.

- Método de distribución Forzada:
- Está basado en la consideración de que un grupo amplio de personas tiende a poseer una cualidad, según la distribución normal o curva de Gauss. Según la estadística, los resultados de la evaluación de los empleados deberían distribuirse aproximadamente según esta curva de Gauss.
- Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño

UNIDAD VI

ADMINISTRACION DE LA COMPENSACIÓN

- Una vez que se conoce la equidad interna y la competitividad externa de la compensación, se está en condiciones de precisar una política o intención de pago. Ésta será la que se utilice para formular una estrategia de compensación que lleve a la empresa a estar en mejores condiciones de atraer, retener y motivar al personal que requiere su estrategia de negocio. Cuando se especifica la política de compensación, puede revisarse, en su caso, el esquema o paquete de compensación, crearse el tabulador o estructura de sueldos pertinente, definir los criterios para administrar al personal dentro del rango de sueldos de su puesto, instrumentar una estrategia que ordene la equidad interna, preferentemente, en función del desempeño de los ocupantes de los puestos y, de manera más amplia, puede formularse un presupuesto anual de incrementos de sueldo por desempeño.

Los planes de incentivos

- Los planes de incentivos incorporan varios factores que los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el de los empleados, e incluso desde una perspectiva social. Entre estos factores pueden mencionarse los siguientes: 1) a diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño futuro; 2) se supone, y aparentemente existen investigaciones que lo demuestran, que cuando la conducta de las personas se premia puede estimularse en una dirección que provoque mejores resultados que sean del interés de la empresa; y 3) en la actualidad existe cada vez un riesgo mayor en el ambiente de los negocios y una manera en que se puede compartir este riesgo con el personal es, precisamente, estableciendo en los planes de compensación cantidades significativas como incentivos; es decir, como compensación contingente o no garantizada, que se gana únicamente, si la empresa y el personal logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera que se especificó para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos. En nuestra experiencia profesional, hemos tenido la oportunidad de observar cómo, cuando los esquemas de incentivos son diseñados, comunicados y administrados de manera pertinente, pueden lograr cambios significativos en el dinamismo, los resultados y, en general, el desempeño de la empresa.

INCENTIVOS INDIVIDUALES Son posibles o convenientes si...		INCENTIVOS GRUPALES Son posibles o convenientes si...
La performance de cada individuo es clara	Performance individual	La performance individual no puede ser identificada
La labor en equipo es requerida para realizar el trabajo	Necesidad de colaboración	Se requiere la cooperación para efectuar el trabajo
La impresión de varios es que el sistema grupal favorece a unos y desfavorece a otros	Percepción del sistema	El sistema es visto, por consenso, como justo y equitativo
El grupo muy grande perjudica la percepción de que el esfuerzo individual aporta a logros colectivos.	Tamaño de grupo	El tamaño pequeño o medio del grupo genera la sensación de que la interdependencia es importante.

Las prestaciones

- Aunque en la actualidad la situación está cambiando, las prestaciones fueron una forma de compensación que, con frecuencia, reportaba ventajas fiscales tanto para la empresa como para el personal. Esta situación, en ocasiones, estimuló a las empresas para conceder discrecionalmente prestaciones que excedían de las que eran obligatorias por ley. Sin embargo, ante la necesidad de los gobiernos de obtener mayores recursos fiscales, hoy se observa una tendencia creciente a gravar las prestaciones como si fueran un ingreso en efectivo que recibe el personal.



No obstante esta situación, las prestaciones y los beneficios discrecionales al personal, es decir, adicionales a los que obliga la ley, siguen siendo un poderoso recurso que tiene el administrador de la compensación para reforzar y promover la identificación del personal con su empresa.