

EVALUACION DEL TRABAJADOR

(*) Mario Ibañez Machicao
E-mail:d180017@unmsm.edu.pe

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Aunque una de las tareas mas importantes del gerente es ayudar a que los demás obtengan mejor desempeño, no es difícil evaluar el rendimiento del personal y preparar a otras personas para que mejoren. No es fácil medir el desempeño de un trabajador con exactitud. Muchas veces resulta difícil transmitir el resultado al trabajador de manera constructiva y sin causarle malestar y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras.

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivo o negativo de su rendimiento laboral.

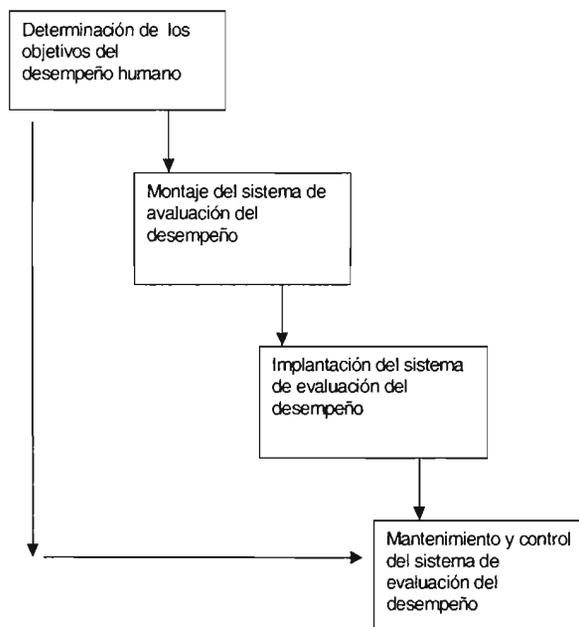
El estudio de los sistemas de evaluación del rendimiento en el trabajador, nos permite señalar que en nuestro medio no se practican con la objetividad requerida.

Comúnmente se aplican grados de medición de los factores, imperando casi una total subjetividad lo que ha logrado como consecuencia una comprensible desconfianza en tan importante principio, que es instrumento para una justa valoración del hombre trabajador en el puesto de trabajo.

La evaluación amplía las bases de información

del departamento de personal. Estos conocimientos sirven para la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño.

Una evaluación precisa del rendimiento, indica al trabajador cuales son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación sean mas eficaces; de igual



forma obtiene retroalimentación sobre sus actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores y los diseños de empleos. En resumen, la evaluación del trabajador sirve como una verificación de control de calidad sobre el desempeño del trabajador en un determinado periodo de tiempo.

ETAPAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

RAZONES PARA EVALUAR AL PERSONAL

Hay varias razones para evaluar al personal:

- * La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración



- * La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
- * La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño
- * Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- * La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL PERSONAL

- * La evaluación del personal puede determinar quienes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.
- * Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- * Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.
- * Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- * La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- * Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
- * Promueve el estímulo a la mayor productividad.
- * Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del trabajador es un tema que ha despertado opiniones favorables; sin embargo, muy poco se ha hecho para una verificación real y científica de sus efectos.

Se dice que, mientras que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima; la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva y sumisa del individuo que está siendo evaluado en relación a la organización a la cual pertenece o pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del trabajador no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es

necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

En la administración moderna es tan importante, por cuanto debe buscar permanentemente la racionalización de los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir los trabajadores, sin burocratizarse.

También se puede entender como una especie de inspección de calidad en la línea de montaje o como la valoración del trabajador en el cumplimiento de sus obligaciones desde el punto de vista de los intereses institucionales y de la mejor formación integral de la persona.

Con la evaluación del desempeño se espera lograr:

- * Mejorar el rendimiento en el trabajo.
- * Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.
- * Apoyar la investigación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- * Servir como una oportunidad de retroalimentación para el trabajador, respecto a cómo se está y cuáles pueden ser sus proyecciones en la empresa.
- * Conciliar al trabajador en los aspectos que precisa mejorar, para la efectiva realización de su labor.
- * Conciliar a los jefes sobre su responsabilidad de conducir y administrar los recursos humanos asignados, proporcionándoles un medio para desarrollar y alcanzar la ascendencia sobre las mismas.
- * Comprobar la eficiencia y determinar la efectividad del proceso de selección del personal.
- * Conocer el potencial humano de la empresa.
- * Proporcionar a la autoridad competente la información que esta requiera para la toma de decisiones en política de administración y desarrollo de personal.

ELEMENTOS CLAVES EN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL PERSONAL

Primero, reúna los datos. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación prepare al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios.

Finalmente, elija el momento y lugar. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la

entrevista. Las entrevistas con personal de nivel menor, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas.

LA ENTREVISTA

1. Ser directo y específico.
2. No decir ni hablar de cosas personales.
3. Animar a expresarse al empleado
4. No ser puntilloso o agresivo en las preguntas.

USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa) la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

1. La vinculación del individuo al cargo o puesto de trabajo;
2. Entrenamiento y capacitación;
3. Rotaciones de personal;
4. Incentivos salariales por el buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;
6. Autoperfeccionamiento del trabajador;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
9. Estimulo a la mayor productividad;
10. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
11. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

USOS DE LA EVALUACION DEL PERSONAL

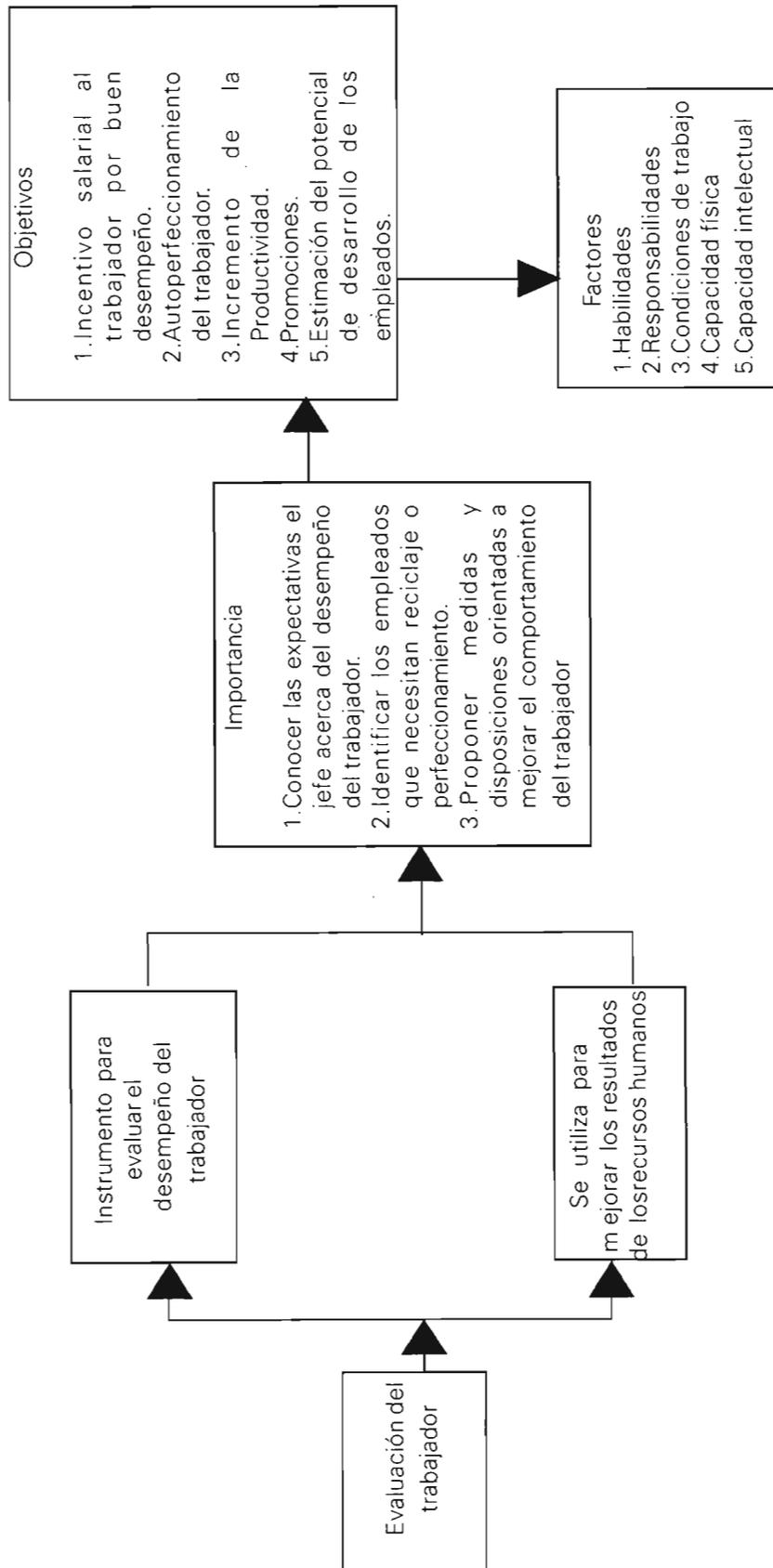
- * Mejoramiento del rendimiento: La retroalimentación del rendimiento permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorar el rendimiento.
- * Ajuste de compensaciones: Las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quienes deben recibir aumentos. Muchas empresas conceden parte o todos sus aumentos de sueldos a sus

bonificaciones, basándose en los méritos, lo que se determina primordialmente mediante evaluaciones del rendimiento.

- * Decisiones de colocación: Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado. A menudo, los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.
- * Necesidades de capacitación y desarrollo: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar.
- * Planeación y desarrollo de carreras: La retroalimentación sobre el rendimiento dirige las decisiones de carrera sobre las trayectorias específicas que deben investigarse.
- * Deficiencias en el proceso de cobertura de empleos: Un buen o mal rendimiento implica puntos fuertes o débiles en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- * Inexactitudes de la información: Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La dependencia de información inadecuada puede haber producido decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento.
- * Errores de diseño de empleos: Un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a diagnosticar esos errores.
- * Igualdad de oportunidades de empleo: Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionado con los empleos asegura que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias.
- * Desafíos externos: A veces el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o personales, o de otros tipos. Si se descubren por medio de evaluaciones, el departamento de personal puede proporcionar ayuda..

* Licenciado en Administración. Magister en Administración de Empresas con Mención en Auditoría Administrativa. Docente Universitario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Particular Ricardo Palma. Asesor y Consultor de Empresas. Miembro de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

Evaluación del Trabajador



ELEMENTOS CLAVE EN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL PERSONAL

