

Ejercicio 1: Formulación de una propuesta para evaluar el desempeño de diferentes puestos de una organización que cuenta con servicios informáticos.¹

Sustento teórico: El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

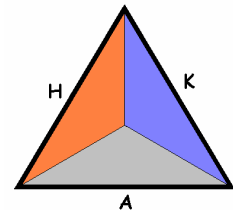
Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. En el **anexo 1** se muestran algunos de los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

En los servicios informáticos, existe las funciones básicas de: Desarrollo de aplicaciones (Analistas y Programadores), Control de operaciones (Operadores de equipos de cómputo) y Atención a usuarios (Soporte técnico). En el **anexo 2** se describen las funciones típicas para cada uno de estos puestos.

CASO 1.- Propuesta para evaluar el desempeño

Los tiempos actuales de globalización de mercados y competitividad, exige para las organizaciones se considere en su forma de operar la calidad y la excelencia, a tal grado que existe la propuesta gubernamental de que se implante en los centros de trabajo el estímulo a la productividad. Por lo que se requiere desarrollar una propuesta que nos permita medir el desempeño para cada puesto, considerando el aspecto técnico, práctico y humano.



Esta propuesta consiste en diseñar un instrumento de evaluación para:

1. El Analista
2. El Programador
3. Los Operadores de equipos de cómputo
4. Personal de soporte técnico

En el que se evalúen las tres dimensiones de la competencia (conocimientos, habilidades y actitudes).

¹ Este caso práctico obedece a un proyecto que me solicitó el H. Consejo Técnico del IMSS, para incentivar a los trabajadores del Departamento de Informática.

Ejercicios

Anexo 1: Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

	Pts	Optimo Siempre superior 6	Muy bueno A veces es superior 5	Bueno Siempre es Satisfactorio 4	Regular Parcialmente Satisfactorio 1	Deficiente Nunca es Satisfactorio 0
Calidad en el trabajo	5		X			
Esmero y orden	4			X		
Trato a usuarios	6	X				
Tot:	15					

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, el desempeño, como la habilidad de aprendizaje, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

	No	+	-		No	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	1		X	Tiene temor de pedir ayuda	5		X
Comportamiento irreprochable	2	X		Mantiene su documentación ordenada	6	X	
Acepta críticas constructivas	3	X		Ya presentó baja productividad	7		X
No trabaja cuando está sometido a presión	4		X	Es dinámico	8	X	

No.	+	-	Pts	No.	+	-	Pts
1	0	3	3	5	3	0	0
2	3	0	3	6	3	0	3
3	3	0	3	7	3	0	0
4	0	3	3	8	0	3	0
			12				3
						Tot:	15

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

3. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el área de Informática asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

	SI	NO	Pts
1. Hace uso eficaz de su área de trabajo.	2	0	2
2. Solicita permisos con frecuencia.	0	3	0
3. Labora en forma lenta, pero segura.	2	0	2
4. Manifiesta regular interés en su trabajo.	2	0	2
5. Cuida el aseo y buen estado de su equipo.	5	0	0
Tot:			6

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del área de Informática, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Enero 2006					
Día	Ítem	Incidente positivo	Día	Item	Incidente negativo
03	A	Presentación al usuario	05	B	Discusión con el equipo de trabajo
12	A	Aprobación del comité de sistemas	15	C	Se retardo la junta 30 minutos

Item		Ptje	Pts	
A	En relación al trabajo	5	10	
B	Actitudinal	3	-3	Tot:
C	Ausentismo	2	-2	5

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros

empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

Da mantenimiento básico a su equipo en forma diaria	5 todos los días	3 cada tercer día	0 menos frecuencia	5
Cumple con el estándar de productividad	5 12,000 gph o más	4 10,000 gph o mas	0 menos de 10,000 gph	4
Falta en forma injustificada a su trabajo	0 mas de una vez	1 solo una vez	5 nunca	1
Tot:				10

6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

El representante del área de Informática solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de Informática y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de Informática, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

	Escala 1-10
¿Durante su labor, relaciona la teoría con la práctica?	8
¿Impulsos la participación de sus compañeros?	7
¿Promovió en sus compañeros actitudes positivas?	8
¿Que tan competente demostró ser en sus funciones?	9
Tot:	32

La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen de cada área del Departamento de Informática y los exámenes pueden ser de

Ejercicios

muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Ítem: **En relación al trabajo** aspecto: **toma de decisiones.**

	A: Matutino	B: Vespertino	C: Nocturno
A y B		X	
A y C	X		
B y C		X	
Tot:	1	2	0

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

8. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Ítem: **En relación al trabajo** aspecto: **atención al usuario**

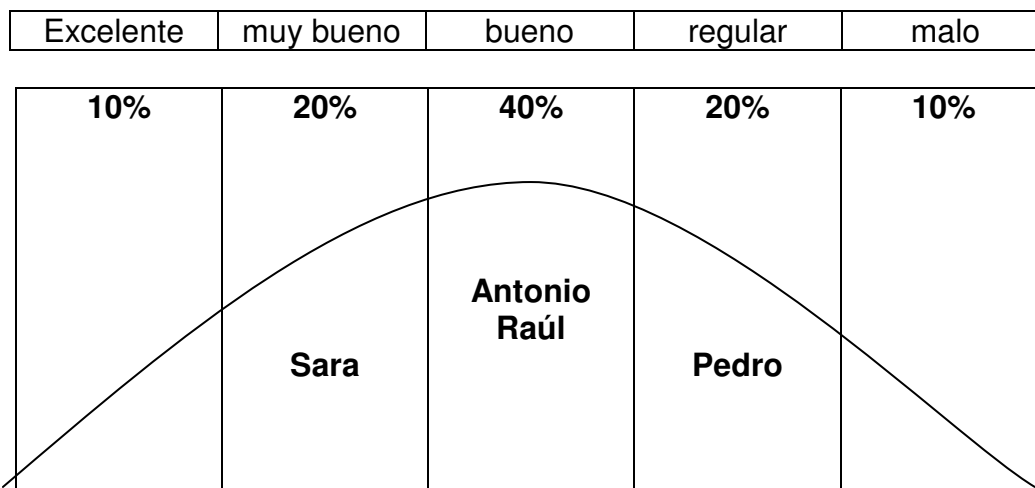
1º.	Sara
2º.	Antonio
3º.	Raúl
4º.	Pedro

9. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se

sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Ítem: **En relación al trabajo** aspecto: **cumplimiento de calendarios**



10. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Ítem: **En relación al trabajo** aspecto: **toma de decisiones.**

	A: Raúl	B: Pedro	C: Antonio	D: Sara
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Tot:	2	3	1	0