

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. 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

Ejercicios

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.

3. 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 2007					
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.

4. 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

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