

Rrh

9.5.- METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION DEL PUESTO DE TRABAJO

METODO DE ORDENACION: Se ordenan los puestos jerárquicamente en función a su dificultad o valor relativo para la empresa. Es el menos preciso, práctico para evaluar pocos puestos de trabajo cuando hay una persona que los conoce todos. Se puede usar el método de alternancia (señalar de forma sucesiva el puesto más importante y menos importante) y el de comparación por pares (comparar cada puesto con todos los demás haciéndolo de 2 en 2 y marcar cual es el más importante, al final los puestos se ordenan decrecientemente en función al número de dominaciones de los distintos puestos).

METODO DE CLASIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO: Parecido al anterior pero se establecen categorías para incluir los puestos dentro de ellas. Los puestos se evalúan considerados en su totalidad a través de un único factor o de un resumen intuitivo de factores.

Ventaja: Puede aplicarse a un gran número de puestos de trabajo.

Desventaja: La evaluación se realiza en función de un único factor o de un resumen intuitivo de factores.

METODO DE CLASIFICACION POR PUNTOS:

- 1.-Se asignan valores a los factores retribuibiles previamente establecidos Los factores retribuibiles deberán representar los aspectos importantes del contenido del puesto, evitar duplicidades, ser susceptibles de medida y definición, fácilmente comprensibles, no ser muy costosos y respetar la ley.
- 2.-Se analizan con qué intensidad están presentes en los puestos (escala para cada factor)
- 3.- Se asignan pesos a los distintos factores, se puede recurrir a un comité de expertos o al análisis estadístico, para ello se toman como referencia puestos clave (deben ser de contenido poco cambiante, conocido, de retribución aceptada y representativos)
- 4.-Se suman los valores de los factores para calcular el valor total.

Ventajas: permite comparaciones entre empresas, sencillo, estable, incuestionable.

Limitaciones: incorpora carga de subjetividad del analista, pueden producirse discriminaciones salariales.

El Plan Hay: Diseñado en los años 50, es una combinación entre el método de puntos y el de compensación de factores.

- 1.- Se hace una descripción del puesto (incluyendo experiencia, responsabilidades, libertad para decidir..).
- 2.- Los aspectos identificados se dividen en categorías (Ej: conocimiento, solución de problemas...). La descripción del puesto se compara con estándares.
- 3.- Cada descriptor tiene asociada una puntuación.
- 4.- Se aplica a todos los puestos de la empresa.
- 5.- El total de puntos de cada puesto es interpretado como representativo de su importancia en la empresa.
- 6.- Si el sistema está relacionado con retribuciones a la puntuación total asignada por el puesto se le asigna un nivel retributivo.

Ventajas: Permite comparaciones entre compañías ya que usa descriptores genéricos, no usa términos especializados y utiliza la investigación de mercados para establecer relaciones entre puestos y retribuciones.

Problemas: Los descriptores genéricos son vagos en su descripción y por tanto subjetivos, en un

sistema centrado en la tecnología más que en el recurso humano.

El método de comparación de factores:

Proceso: Se descompone el puesto en factores, se comparan con los puestos de la tabla de referencia, cuando hay similitud se marca. Sumando las asignaciones a los distintos factores se obtiene el valor monetario del puesto.

Parecido al de calificación por puntos ya que ambos usan factores retribuibiles, pero en el método de calificación por puntos se emplean grados y puntos en cada factor para medir los puestos, mientras que en el de comparación de factores se usan puestos de referencia y valores monetarios en los factores.

Los precios de referencia están establecidos por el mercado.

Desventajas: Subjetividad de los analistas.

Evaluación basada en habilidades y competencias:

Habilidades: pagar por la persona, se incorporan programas de formación.

Competencias: hace referencia a la adquisición de nuevas competencias en el personal de niveles superiores, relacionadas con el desarrollo estratégico de la empresa.

ASPECTOS DISCRIMINATORIOS EN LOS METODOS DE EVALUACION DE PUESTOS

- Considerar que los trabajos efectuados por mujeres tienen menor estatus, por tanto se les asigna menor nivel retributivo.
- Las familias administrativas tienen asignados frecuentemente salarios bajos.
- Las escalas salariales se ajustan para reflejar los precios del mercado laboral y las evaluaciones subjetivas de los evaluadores.
- Subjetividad en la selección de puestos de referencia.

Medidas para reducir sesgos:

- Los analistas son conscientes de los posibles aspectos discriminatorios del sistema hacia las mujeres.
- Analizar el contenido del trabajo no la persona.
- Análisis de puestos comprensivos y estructurados.
- Ponderar de la misma forma factores relacionados con puestos que realizan habitualmente las mujeres con factores relacionados con los que realizan hombres.
- Estudiar los aspectos de trabajo que realizan habitualmente las mujeres
- Asegurarse de que no existan aspectos discriminatorios en los sistemas utilizados.
- Mantener registros de los APT
- Informar a los empleados involucrados de los procedimientos de evaluación.

DETERMINACION DE LAS CLASES DE PUESTOS DE TRABAJO

Se deben crear familias de puestos y grados en dichas familias. Las familias de puestos de trabajo supone agrupar a todos los puestos que tengan relación en cuanto a contenido

8.3.- METODOS Y ENFOQUES DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO

Enfoques comparativos o referidos a normas

- **Clasificación directa:** el superior ordena a sus subordinados en una lista ordenándolos de mejor a peor, en función de su rendimiento general. Útil en empresas pequeñas.
- **Clasificación alternada:** Se pone al principio de la lista al mejor subordinado y al final al peor, después se elige entre los restantes el mejor y el peor. El último puesto en rellenar es el que queda en mitad de la lista. Útil para medir el rendimiento en grupos de trabajo.
- **Comparación por pares:** Se compara cada sujeto con cada uno de los demás, de uno en uno, para determinar quién es el mejor. El que haya sido seleccionado más veces como mejor queda clasificado en el primer puesto.
- **Método de distribución forzosa:** El superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor (p ej calificaciones americanas: A,B,C,D,E)
 Todos se basan en que el rendimiento se mide mejor con un criterio: rendimiento general
 El resultado puede influirse por la subjetividad del evaluador
 En el método de ordenamiento por clasificación no se especifica en qué grado es bueno el mejor y en qué grado es malo el peor.
 El método de comparación por pares es incómodo en organizaciones con muchos empleados
 En los 4 métodos se asume que existen personas que rinden bien y personas que rinden mal en todos los grupos.
 En los métodos de distribución forzosa no se puede evaluar de excelente a todos los empleados.

Escalas de apreciación y enfoques conductuales

Ensayos narrativos: El evaluador describe los puntos fuertes y los puntos débiles del evaluado y sugiere métodos para mejorar su rendimiento. Si no están estructurados varían en longitud y profundidad, no todos los evaluadores tienen habilidad de comunicación escrita. Se puede estructurar su formato.

Escalas convencionales de valoración: Son las más usadas, suelen usar características o rasgos de personalidad como indicador del rendimiento (agresividad, independencia, madurez...). A veces se añaden indicadores de resultados como cantidad o calidad del rendimiento.

Son de fáciles de confeccionar, se puede incurrir en errores como lenidad, severidad, tendencia central o efecto halo. El evaluador debe calificar el grado en que se posee el rasgo determinado, a veces las palabras descriptivas conllevan a diferentes interpretaciones.

Adecuados para suministrar información útil al evaluado para su perfeccionamiento. Se suele añadir un espacio para añadir una breve descripción.

Suceso /Incidentes críticos: El superior observa y registra lo que hacen los subordinados de forma especialmente eficaz/ineficaz en la realización de sus trabajos. Esto proporciona una descripción del comportamiento de la persona y e la situación en que ha tenido lugar la conducta.

Ventajas: Hace que aumente la probabilidad de que el subordinado modifique su comportamiento y mejore. Es simple y atiende al comportamiento, además no está sujeto al sesgo de las “conductas recientes”, puesto que se registra a lo largo de un año, permite señalar a los que mejor rinden y la ausencia de información (sucesos) puede atribuirse a un rendimiento mediocre.

Inconvenientes: Permite la elaboración de listas negras, es difícil comparar a los subordinados cuando los sucesos son distintos.

Listas ponderadas: Una vez recogidos los sucesos de distintos evaluadores se pueden elaborar listas ponderadas, el evaluador señala la categoría de frecuencia de cada suceso para cada subordinado. Ahorra tiempo pero hace difícil la retroalimentación ya que el evaluador desconoce la importancia relativa de cada suceso.

Elección forzosa: Para reducir el error de apreciación por lenidad (evaluar alto a todos) y permitir una comparación más objetiva se crearon los formularios de elección forzosa. Se diferencia de la lista ponderada en que obliga a los superiores a evaluar a cada subordinado decidiendo cuál de los

dos elementos de un par describe mejor al subordinado. El evaluador desconoce la relevancia de la descripción seleccionada. No suministran retroalimentación a los evaluados.

Escalas de apreciación de comportamiento prefijado: Se recogen los sucesos que representen comportamientos eficientes, medios e ineficientes, para agruparlos después en categorías, luego se le asigna un valor numérico a cada suceso (peso) en relación a su contribución de máxima eficiencia. Problemas: Los evaluadores pueden no encontrar categorías adecuadas para describir las conductas de los subordinados o que el evaluador no pueda asociar el comportamiento observado con los comportamientos prefijados. El subordinado puede tener una conducta relacionada tanto con un rendimiento excelente como inaceptable, por tanto es difícil calificarlo globalmente.

Escalas de observación de conductas: Se les pide a los evaluadores indicar la frecuencia con que los titulares de los puestos realizan una conducta, se le asignará un valor numérico a la frecuencia. Ventajas: Análisis sistemático del puesto de trabajo, claridad de elementos y conductas prefijadas, el evaluado participa en la creación de las dimensiones, proporcionan retroalimentación sobre el rendimiento, su validez y fiabilidad es relativamente alta.

Limitaciones: Coste y tipo necesario. No es válido para puestos rutinarios.

ENFOQUES SOBRE RESULTADOS

Dirección por objetivos:

- Método más difundido para evaluar a los gerentes. Permite una mayor congruencia entre los objetivos de la organización y los del individuo.
- Primer paso: Establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado
- Segundo paso: Establecer un marco temporal del cual el subordinado debe cumplir los objetivos
- Tercer paso: Comparar el nivel presente de logro de los objetivos con los objetivos acordados.
- Cuarto paso: Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado.

Es eficaz para motivar el rendimiento de los gerentes pero no siempre se puede evaluar un trabajo en términos de resultados, cómo se hace el trabajo también es importante.

Es importante asegurarse que los objetivos acordados están en función de conocimientos, habilidades y aptitudes del sujeto para evitar la desmoralización.

En algunas empresas se combina la dirección por objetivos con otros métodos de evaluación en función del rendimiento general.

Enfoque de medidas de rendimiento:

- Se aplica para puestos que no son de gerencia
- Las medidas deben ser concretas, vinculadas a un plazo temporal y coherentes con los objetivos de la organización.
- Ventaja: orientan a los titulares del puesto respecto a los resultados deseados
- Desventaja: Coste, tiempo y cooperación para su elaboración.

Enfoque del Índice directo:

- Mide el rendimiento del individuo por criterios objetivos e impersonales (productividad, absentismo y rotación).
- La medida de productividad es adecuada a los puestos de gerencia, ésta se desglosa en medidas de calidad y cantidad

Historial de logros:

- El profesional registra sus logros relacionados con dimensiones adecuadas del trabajo, un supervisor lo comprueba y un equipo de expertos lo evalúa.
- Alto coste y requiere tiempo
- Permite predecir el éxito en algunas profesiones