

LA EVALUACION PARA EL DESARROLLO EN EL PROCESO DE LA A.P.O.R

Por: Octavio García

INTRODUCCION

La evaluación del rendimiento es un instrumento muy apropiado para satisfacer las necesidades psicológicas que tiene el subalterno de reconocimiento, de ayuda y de desarrollo personal.

Sin embargo, la experiencia parece indicar que lo que se ha logrado a través de las evaluaciones tradicionales es precisamente todo lo contrario: frustraciones y mejoramientos marginales por parte del evaluado. La actitud defensiva que generalmente se presenta en la relación jefe-subalterno en el momento de la evaluación, se origina en las diferencias que existen entre ambos acerca de lo que se va a evaluar. Estas diferencias de expectativas entre el jefe y el subalterno durante la evaluación, impiden cumplir el objetivo que se pretende lograr con la misma y que es el de contribuir al desarrollo personal del subalterno.

Desde otro punto de vista, la A.P.O.R. proporciona un mecanismo que permite medir el rendimiento en función de las metas aceptadas y escogidas por el grupo de colaboradores para dar respaldo a la misión y a las estrategias generales de la organización. Los principios humanistas intrínsecos al sistema de la A.P.O.R. como son la retroalimentación interpersonal y el establecimiento conjunto de objetivos específicos contribuyen a la satisfacción de las necesidades psicológicas del evaluado

y garantizan un rendimiento “mejorado” por parte del mismo. Por todo lo anterior la evaluación del rendimiento debe entenderse como una “evaluación para el desarrollo”.

ETAPAS DE LA “EVALUACION PARA EL DESARROLLO”

1. Supervisión

Esta consiste en la revisión continua que todo jefe debe ejercer sobre la labor desarrollada por sus subalternos. Es la revisión informal que se ejerce al observar al subalterno ejecutando su labor, la pregunta cotidiana para cerciorarse de que las cosas están andando, que se cuenta con los recursos oportunamente. No debe confundirse en ningún momento esta revisión con una intromisión constante en la toma de decisiones de los subalternos pues esto último es causa de frustraciones y desmotivación. El subalterno no debe sentir en ningún momento que se le ha coartado su libertad para actuar.

2. Revisión periódica del progreso

Consiste en una revisión programada periódicamente. Se recomienda una evaluación trimestral durante las primeras etapas de introducción de la A. P. O. R. Una vez se haya establecido el programa se puede hacer semestralmente. Aun cuando el trabajo mismo puede avanzar regularmente y a tiempo, la revisión formal sobre cómo se realiza, haciendo hincapié en el desarrollo y las necesidades personales, puede resultar muy adecuado.

Asimismo, es importante formalizar los compromisos de acción por parte del gerente o jefe para ayudar a superar obstáculos en el camino de los subalternos, con el fin de que puedan mejorar su rendimiento. Esos compromisos de acción deben aparecer como objetivos de trabajo de los gerentes o superiores para el período siguiente.

Una de las razones para las revisiones demasiado prolongadas y tediosas es el hecho de no haber sido selectivos en cuanto a las metas programadas para su revisión; recuérdese el principio de Pareto que indica que el 80% de los efectos proceden del 20% de las causas, por consiguiente debe dedicarse el tiempo a los objetivos cruciales.

La revisión debe incluir un examen profundo de las metas mismas y no sólo del rendimiento en función de ellos.

Los resultados del mecanismo de revisión del progreso son:

- Revisión del rendimiento.
- Revisión y establecimiento de nuevas metas.
- Ayuda a los empleados cuando lo necesitan.

3. Evaluación general para el desarrollo

La evaluación general para el desarrollo hace algo más que limitarse a unir los cabos sueltos de las revisiones periódicas. En la evaluación general se lleva a cabo tanto un análisis retrospectivo y de orientación hacia el futuro del empleado como el trabajo mismo, en lugar de orientarse hacia el progreso de las tareas importantes actuales.

La evaluación se puede llevar a cabo en intervalos mínimos de 12 meses. Estas evaluaciones generales para el desarrollo son tan importantes que deben llevarse a cabo inclusive con el personal más antiguo de la organización quienes comienzan a presentar un decrecimiento en el rendimiento cuando se acerca la época de la jubilación; en parte, este deterioro se presenta al descuidar el proceso de evaluación. Los empleados "empolvados" lo están porque los olvida la administración. A menudo se pasa por alto a los empleados antiguos cuando se distribuyen los proyectos importantes.

4. Revisión salarial

Generalmente el proceso de evaluación se utiliza para decidir quiénes reciben aumentos salariales y en qué proporciones. Realmente el proceso de evaluación sirve para otros fines aún más importantes como la reducción de problemas, el desarrollo de los empleados y la creación de una relación más productiva entre jefes y subordinados. De todas maneras, el gerente necesita todos los datos que pueda obtener para tomar decisiones importantes sobre salarios y la fuente más útil de todas es la evaluación.

Cuando se lleva a cabo la revisión salarial se deben revisar los resultados de la sesión más reciente de evaluación para el desarrollo. Esa revisión volverá a recalcar las razones para la acción salarial, los puntos fuertes y las realizaciones que se recompensan y las diferencias de rendimiento o las necesidades de desarrollo que impedirán el aumento salarial.

5. Autocontrol

Como consecuencia de la revisión periódica de la evaluación general para el desarrollo de la administración participante se espera que el individuo tenga un compromiso sincero hacia su trabajo y por consiguiente ejerza un autocontrol sobre los logros del mismo.

Este autocontrol se observa a través de un comportamiento específico en el cual el individuo demuestra preocupación continua hacia los logros por mejorar su desempeño y por contribuir al logro de las metas de sus compañeros, por generar ideas y así por el estilo.

Este comportamiento implica que el subalterno ha logrado un alto grado de desarrollo y que normalmente cumple satisfactoriamente todos sus compromisos. Es un candidato a ascenso o promoción.

6. Evaluación global

La sumatoria de los logros individuales es igual a los logros de la organización. Por consiguiente la última evaluación consiste en medir el desempeño de la organización frente a lo esperado en el período de tiempo bajo análisis. Esta evaluación indicará si la empresa está alcanzando los objetivos a largo plazo y servirá de base para iniciar el ciclo siguiente de la planeación estratégica.

TECNICAS PARA LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO.

Actitudes facilitadoras

Existen una serie de actitudes por parte del gerente que contribuyen al buen desarrollo de la entrevista de evaluación. Entre ellas se destacan:

- **Actitud abierta:** Mostrarse sincero. Evitar dar la impresión de infalibilidad, admitir abiertamente los errores, identificar las opiniones tal como son. Mostrar flexibilidad. Esta conducta demuestra que desea y puede tolerar la franqueza y los errores por parte de los demás.
- **El reconocimiento del subalterno como igual en la entrevista.** Es importante que se hable en un plan de igualdad, donde se demuestre respeto por la persona entrevistada.

Para lograr esto es importante que el jefe salga detrás del escritorio y adopte la misma relación especial que adoptaría con una persona importante invitada a la oficina.

Asimismo, el reconocimiento y la comprensión de los problemas que puede afrontar el empleado, así como también sus realizaciones, contribuye a facilitar las comunicaciones y motivar el buen desempeño.

Otro aspecto que expresa respeto hacia el entrevistado es el hecho de que no se presenten interrupciones durante la entrevista, ya sea por llamadas telefónicas o por cualquier otro motivo.

- **Desarrollo de un tema: secuencias de embudo.** El modo en que se aborde un tema con un empleado es importante para determinar si se minimizan los inhibidores y se refuerzan los facilitadores. La secuencia de embudo en la que se analiza primeramente un tema, concepto o problema amplio y se desarrollan los detalles a medida que avanza la entrevista, es el método más adecuado. Conviene comenzar la entrevista con una pregunta general: "Cómo van las cosas en el proyecto X? Proporciona reconocimiento (un facilitador) y disminuye la amenaza contra el yo (inhibidor); por las siguientes razones:
 - . Se le da crédito en forma implícita al empleado de estar al corriente del proyecto.
 - . Le proporciona al gerente pruebas inmediatas, hasta qué punto maneja bien el empleado el proyecto X y cuáles son sus procesos de pensamiento.
 - . Le permite al empleado ser escuchado por parte del gerente, quien no necesita estar interrumpiendo para obtener la información deseada.
- **Preguntas abiertas:** Las preguntas abiertas son superiores a las cerradas en lo que se refiere al estímulo de las comunicaciones en dos sentidos. Se les dice "abiertas" porque no obligan a dar una respuesta determinada, mientras que las "cerradas" sólo permiten dar dos respuestas que generalmente son "sí" y "no".

- **Sondeos:** Los sondeos implican el uso de interrogatorios para ayudar al entrevistado a desarrollar o recordar la información que se desea. Los sondeos pueden ser de diferentes tipos de acuerdo a la actuación: existe el sondeo silencioso que consiste en asentir con la cabeza o murmurar una afirmación para animar al entrevistado a seguir adelante, o utilizar una respuesta neutra de interés, para demostrar comprensión o interés: “de veras?”, “muy bien”, “entiendo”, etc.

El error más común en la revisión del progreso y la evaluación del rendimiento no es que la situación le resulte amenazante a los empleados, sino el dejar pasar las oportunidades para efectuar sondeos; como resultado de ello, se dejan de lado problemas y sentimientos básicos que estimulan el pensamiento creativo con el fin de encontrar soluciones alternativas. Como dice Vanocur, del Washington Post: “El secreto de una buena entrevista es que el entrevistador, al esforzarse en recalcar la personalidad del entrevistado se debe retraer en lugar de lanzarse sobre la persona entrevistada”.

- **Inhibidores de las comunicaciones:** Por otro lado existen una serie de factores que obstaculizan el desarrollo de la entrevista y por consiguiente se deben evitar, pues el éxito de la entrevista depende de la reducción de los factores inhibidores de las comunicaciones y de la utilización de los facilitadores.

Entre los factores que obstaculizan las comunicaciones se encuentran los siguientes:

Las presiones de tiempo: Cuando el entrevistador se siente presionado por el tiempo dando muestras de impaciencia, impide que se desarrolle una buena comunicación.

Los comentarios hirientes: Estos comentarios incluyen la ironía, como por ejemplo, “cualquier persona con dos dedos de frente hubiera podido hacer eso”. Hay que evitar las preguntas sesgadas que implican que quien las hace conoce de antemano la respuesta, las preguntas de doble intención y las declaraciones basadas en suposiciones que saquen conclusiones o infieran algo que no haya declarado el entrevistado.

La memoria imperfecta: es un inhibidor que puede afectar la evaluación del rendimiento. Este obstáculo se puede presentar por parte del evaluador o del evaluado y son la fuente más común de lo

que se ha denominado “desviación reciente”, en la que la evaluación general se matiza con eventos o incidentes que ocurrieron unas semanas antes del período de evaluación.

LA PERSONALIDAD Y EL PROCESO DE EVALUACION

“La personalidad de un individuo no es más que la suma total de sus respuestas o reacciones características ante el ambiente; refleja el ajuste de un individuo al medio circundante”. Por consiguiente, la personalidad es un factor principal para determinar cómo se encarga una persona de realizar el trabajo. Es decir, si el modo en que se realiza una tarea es importante para el proceso de evaluación, lo será también la personalidad. Para cualquier tarea el modo en que se realiza se tiene que juzgar, al igual que el grado de realización. Por ejemplo, si una persona alcanza un objetivo “pisoteando” las espaldas de sus compañeros para llegar a él, no habrá realizado el trabajo más productivo para la organización. O, si un vendedor cubre su cuota de ventas haciendo promesas que la división de producción considera imposibles de cumplir, puede dañar de modo irreparable la imagen de la empresa.

Aun cuando no se recomienda el sistema de evaluación del rendimiento mediante la calificación de rasgos, se deben incluir hasta cierto punto los rasgos de personalidad en el proceso de evaluación utilizando el método de los incidentes críticos que consisten en conductas que se muestran consistentemente (con frecuencia) en la situación de trabajo y que afectan de manera significativa (positiva o negativa) el rendimiento de una persona.

Por ejemplo, el decir que un empleado “se muestra impaciente ante ciertas obligaciones que forman parte de su trabajo” hay que hacerse la pregunta de si la impaciencia obstaculiza o contribuye al desempeño de esas obligaciones; por lo tanto es de gran importancia que el jefe observe la conducta del subalterno, en este caso, lo que él llama “impaciencia” durante varios meses, para poder determinar si constituye o no un rasgo de su personalidad y los efectos que éste tiene en el rendimiento personal como en el de la organización.

Para que un rasgo de personalidad deba ser tenido en cuenta en el momento de la evaluación se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

Que el rasgo obstaculice el rendimiento del empleado; incomode el trabajo de otros; perjudique la imagen de la compañía; perjudique las oportunidades de crecimiento personal y de carrera del empleado.

En caso de que no se cumplan ninguno de los aspectos mencionados, no debe hacerse referencia del rasgo durante la evaluación del rendimiento.

No se debe tratar de modificar la personalidad de un individuo como resultado de la evaluación, solamente él podrá hacerlo, pero sí se puede facilitar el cambio si el subalterno se siente motivado por el conocimiento de que las oportunidades de crecimiento personal, realización y contribución aumentarán probablemente si modifica ciertos patrones de conducta.

BIBLIOGRAFIA

Giegold, C. William. *Administración por objetivos*. McGraw Hill, México, 1982.