

# **1. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL**

## **1.1 Evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño se define como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Kast, Fremont; Rosenzweig, James (1985)

Los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto así mismo fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2002),

## **1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.**

Según Feldman, R. S. (1998), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por que y como deberá implementarse este, debe recibir

retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.

### **Adaptación del individuo al cargo.**

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le a asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los

Empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

### **Ascensos e incentivos.**

En La mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas u conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro el porque se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes es evitar es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o el porqué no.

Uno de los objetivos del manual básico de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porque. Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando el porque se incentivo a ciertos trabajadores y el porque no se le incentivo a otros. Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes es conocer a que trabajadores de les estimulara o reconocerá por su eficiencia, este estimulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal

### **Auto-perfeccionamiento del empleado.**

El manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes puede guiar al trabajador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se espera de él y darle a conocer sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día.

### **Estimulo a la mayor productividad.**

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes es conocer a que trabajadores de les estimulara o reconocerá por su eficiencia, este estimulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal

### **Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.**

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos de el manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las PyMEs será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa.

## **Retroalimentación de información al individuo.**

Uno de los para el cual nos sirve el presente manual es la recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así genera una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

### **1.3 ¿Qué es la valoración del desempeño?**

La valoración del desempeño es identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización para el desarrollo tanto del empleado así como el de la empresa.

Las organizaciones suelen realizar una valoración del rendimiento con fines:

**Administrativos:** (decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, teniendo en cuenta las promociones y las recompensas).

**Desarrollo:** (decisiones sobre el fortalecimiento de las capacidades laborales del empleado sin olvidar los consejos y la formación).

### **1.4 Ventajas de valorar el desempeño.**

Es de suma importancia conocer las ventajas de valorar el desempeño debido a que con estas se debe de estimular al empleado dándoselas a conocer para que este se motive y conozca de que manera le ayudara el ser evaluado , las ventajas del punto de vista del empleado y desde el punto de vista de la empresa son las siguientes;

#### **Desde el punto de vista del empleado.**

- La información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados.

- La mejora del rendimiento requiere una valoración previa.
- Por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados.
- La valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.

#### **Desde el punto de vista de la organización.**

- Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos.
- Le ofrece oportunidades a los empleados no solo con ascensos sino como desarrollo profesional.

### **1. 5 Medición del desempeño.**

La medición del desempeño del empleado implica asignar una cifra o etiquetas que reflejen el rendimiento de un empleado esto con el fin de que el empleado conozca su potencial y sus limitantes. La idea principal de medir el rendimiento es el desarrollo de la empresa y del empleado.

### **1.6.- Instrumentos de medición.**

No existe un formato de valoración mejor que los demás. Cada uno cuenta con aspectos positivos y negativos en función de la administración, del desarrollo y de la defensa jurídica.

La elección del sistema debería depender en gran medida del principal objetivo de la valoración.

Los formatos más habituales, más defendibles jurídicamente y más prometedores pueden clasificarse de dos maneras:

(a) por el **tipo de juicio que se requiere**

(b) por el **objeto de la medición.**

En primer lugar, los sistemas de valoración que parten de **un juicio relativo** piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas.

**Los juicios absolutos** piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento.

En segundo lugar, los sistemas de medición del rendimiento pueden clasificarse según el tipo de datos de rendimiento sobre los que se centran datos de características, datos de comportamiento y datos de resultados.

## **1.7 Ventajas y desventajas del método de juicio.**

Como se menciona anteriormente el método de juicio relativo son una comparación que llevan a cabo los supervisores de un empleado a otro, lo que conlleva a ventajas y desventajas las cuales son las siguientes.

### **Juicio Relativo.**

Desventajas.

- No dejan clara la amplitud de las diferencias.
- No entregan información de lo malo o lo bueno.
- Obligan a hacer diferencias.
- Son generales y conflictivos.

Ventajas.

- Obligan a distinguir y a clasificar.

- El juicio absoluto es la comparación del rendimiento del empleado hacia los estándares por lo tanto las ventajas y desventajas de este juicio son las siguientes.

### **Juicio Absoluto**

#### Desventajas.

- Todos pueden recibir una calificación excelente.
- Estándares de evaluación diferente.

#### Ventajas.

- Evita conflictos entre empleados.
- Las evaluaciones utilizan diferentes dimensiones de rendimiento esto permite al empleado mas información.

## **1.8 Instrumentos de valoración de las características del comportamiento y resultados.**

### **Instrumento de valoración de características.**

Una herramienta de valoración que pide al supervisor que juzgue a las características del trabajador que tienden a ser duraderas y consistentes las cuales están basadas en normas o estándares.

### **Instrumentos de valoración por comportamiento.**

Una herramienta de valoración que pide a los directivos que valoren el comportamiento de los trabajadores la cual se basa en la conducta.

### **Instrumentos de valoración de resultados.**

Una herramienta de valoración que pide a los directivos que valoren los resultados obtenidos por los trabajadores lo cual se basa en la productividad.

### **1.9 Medición del desempeño en base a normas.**

La medición del desempeño con base a normas se debe realizar idealmente con fundamento en la previsión, a fin que las anomalías se detecten antes que ocurran y evitarse mediante las acciones correctivas.

A ciertos niveles la medición es fácil de realizar por lo cual la evaluación del desempeño se simplifica, Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado.

En condiciones operativas simples un administrador podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible.

Se deben elegir puntos que requieren especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones marchan de acuerdo con lo planeado.