

## CAPITULO III

### APLICACIONES

Como una medida de control y del valor del recurso Humano, la Evaluación del Desempeño tiene varias aplicaciones siendo las principales las siguientes:

#### 3.1.- PAGO JUSTO AL TRABAJADOR

La retribución que la empresa hace al trabajador por su labor desarrollada actúa como indicador de la opinión que aquella tiene sobre su trabajo. Cuando el Trabajador realiza su labor con efectividad, desempeñándolo más allá de los requerimientos, y la empresa no reconoce esa acción de alguna forma, el empleado se desmotivará y tenderá a la realización mediocre de su trabajo si es que no a nivel más bajo. Una forma de reconocer el trabajo desarrollado por el empleado es el de retribuirle lo más justo posible su empeño en mejorar, pero el lograr detectar ese desempeño que se ha puesto de más, es algo que no es nada fácil; se hace indispensable entonces para el óptimo aprovechamiento del Recurso Humano, el contar con un instrumento de medida del esfuerzo individual y <sup>de acuerdo a</sup> determinar de esta forma la medida del incentivo económico que habrá de aplicarse al empleado.

#### 3.2.- VERIFICACION DE LAS CARGAS DE TRABAJO

Quando en una Organización se tienen varios puestos similares en diferentes departamentos ó secciones, siempre existe la posibilidad de que las cargas de trabajo no esten equilibradas tanto a nivel general como a nivel departamento. Cuando un puesto está catalogado en el mismo nivel de otro, con la misma retribución económica, pero la cantidad de trabajo u otros factores que intervienen en el desempeño de las funciones están por encima del otro puesto, ocasiona, en primera instancia, un extrañamiento en el empleado afectado, y desmotivación en una etapa posterior, reduciendo con ello la efectividad en la labor de los afectados.

Si bien es cierto que en el análisis de puestos se especifica la denominación, la categoría, los requerimientos, la responsabilidad y las funciones y actividades del puesto, también es cierto que no se puede precisar la cantidad de trabajo a desarrollar; esto se define al afrontar las responsabilidades. Es entonces cuando dos ó más puestos ubicados dentro de una misma jerarquía ó categoría, ó inclusive denominación, requieren de diferente cantidad de desempeño. Al realizar la evaluación del desempeño, surgirá la diferencia y se contará con información para lograr el equilibrio en las cargas de trabajo de puestos similares, ya sea agregando más fuerza de trabajo donde se requiera ó redistribuyendo las funciones y actividades. La ayuda que presta la evaluación del desempeño en este caso es muy significativa.

3.3.- RETROALIMENTACION A LOS EMPLEADOS

Los resultados de la E. D. brinda al trabajador información sobre el grado de apreciación que los superiores tienen de su trabajo, información válida sobre si su trabajo se considera eficiente ó deficiente, si se puede mejorar ó si se considera que su desempeño es aceptable o excelente. Con esta información el calificado entenderá si su labor requiere corrección, mejoramiento ó solo perfeccionamiento; hasta que nivel se debe esforzar para evitar sanciones ó hasta que grado sus superiores aprecian la forma en que ha estado desarrollando su trabajo. El que los empleados ignoren una apreciación objetiva de su trabajo por parte de sus superiores, deja sin posibilidad el mejoramiento del desempeño laboral. Un empleado al que se le aprecie su desempeño, es un empleado motivado; un empleado con deficiencia en su desempeño sin que se le haga saber de manera objetiva que su desempeño es deficiente, tenderá por comodidad a mantener su nivel de deficiencia. (ver figura 1)

actuación laboral del empleado	resultado esperado
EFICIENTE	Desmotivación. No se reconoce el esfuerzo.
REGULAR	Posibilidad de desmotivación. mantiene su nivel.
DEFICIENTE	Continúa con su ineficiencia.
EFICIENTE	Motivación. Se aplica mayor esfuerzo.
REGULAR	Tendencia a mejorar el desempeño.
DEFICIENTE	Entiende su problema. Trata de resolverlo.

Fig. 1.- Efecto de la Evaluación del Desempeño en la motivación del Personal

3.4.- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Cuando en los resultados de la evaluación, un número

significativo de personal resulta con calificaciones más abajo de lo normalmente esperado, es síntoma de la falta de capacitación y adiestramiento en el personal. La falta de capacitación provoca el bajo rendimiento que podrían presentar los evaluados en un caso como este. Una entrevista con los evaluadores puede dar información sobre la clase de capacitación que requiere el personal para un mayor desempeño. Las evaluaciones siguientes aportarán información sobre la efectividad de los programas aplicados de capacitación y adiestramiento.

### 3.5.- VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Dentro de los factores que intervienen en la evaluación del desempeño se encuentran los relacionados con los atributos personales del calificado como pueden ser: iniciativa, creatividad, disciplina, potencial de desarrollo, etc. Si el análisis de puesto especifica que el ocupante debe poseer cierta característica ó rasgo personal necesario para la adecuada realización de la labor, al momento de obtener los resultados de la evaluación, especialmente las de los factores especificados como importantes, se puede obtener un muy buen índice de la certeza en cuanto a la elección del candidato a ocupar el puesto que ha sido evaluado.

El método de selección puede retroalimentarse con la Evaluación del Desempeño.

### 3.6.- VALORAR LAS CUALIDADES DEL CAPITAL HUMANO

Algunos atributos personales del calificado surgen como cualidades no aprovechadas en los resultados de la evaluación. Estas cualidades se registran en el expediente personal del trabajador y se archivan en espera de que surja la necesidad de ocupar un puesto que reúna dichos atributos.

### 3.7.- FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES SOBRE MOVIMIENTOS DE PERSONAL

Quando se presenta en una empresa la necesidad de ocupar un puesto vacante, el departamento de Personal debe, en primera instancia, buscar los candidatos de entre los que ocupan los puestos en el nivel inmediatamente inferior, ó, en segunda instancia, de entre otros departamentos de la misma empresa. Un procedimiento efectivo sería el de revisar los resultados de las últimas evaluaciones de desempeño de los candidatos y con esto reducir en una gran parte la incertidumbre en la selección del que habrá de ocupar el puesto.

### 3.8.- FUNDAMENTAR EL CRITERIO DE LOS SUPERVISORES

Todo supervisor evalúa de alguna forma a sus subordinados. Cuando lo hace en forma subjetiva, empírica, el resultado de la evaluación ó calificación tiende al error. Como la E. D. utiliza la opinión sobre la actuación laboral del supervisor ó jefe inmediato, requiere de capacitarlo o entrenarlo en la función de evaluación para objetivizar y homologar el criterio de evaluación al nivel deseado. Después de que el supervisor ha asimilado la

---

práctica de la evaluación, su criterio cotidiano de apreciación del desempeño laboral se mejorará sustancialmente, podrá, entre otras cosas, establecer diferencias entre preferencias ó distanciamientos personales para con sus subordinados, contra los valores reales que éstos presenten.