

UNIDAD IV

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Objetivo de la unidad. Identificar las variables que se utilizan para medir el desempeño productivo de los trabajadores de una organización.

4.1 PROCESO DE EVALUACION DEL RECURSO HUMANO

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

4.2 OBJETIVOS

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala

salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

IMPORTANCIA

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

4.3 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACION DE COLABORADORES.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

EL GERENTE: En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

EL COLABORADOR: Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

EL EQUIPO DE TRABAJO: El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

EL AREA DE GESTION PERSONAL: Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

COMISION DE EVALUACION: En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño)

participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

4.4 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

PROCESO DE EVALUACION DE COLABORADORES MEDIANTE COMISIÓN

I. Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente o Director de Recursos Humanos

- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
- Un representante de los colaboradores

2° Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3° Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

4° Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

4.5 FACTORES DE LA EVALUACION DE COLABORADORES

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

- Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.
- Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el

momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos . Lleva de manera ética el negocio de la empresa...
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
- **Responsabilidades:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE COLABORADORES.

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE COLABORADORES

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo

- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares

MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS.

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indeferencia considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño , en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores , seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar .

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente .

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo

4.6 TECNICA DE LAS 5S DE LA CALIDAD

Las 5S es una técnica de gestión original de Japón y que se basa en 5 fases simples, así las 5S japonesas o las 5S de la calidad son: Seiri (eliminar), Seiton (ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (disciplina).

El nombre del método (5S) se llama así porque está formado por 5 etapas, cada una de las cuales empieza por S en japonés.

Los principios en los que se basa el 5S quizás sean los más fáciles de entender dentro del pensamiento Lean, y además posiblemente sea la herramienta menos costosa económicamente. Aun así, el 5S o Lean 5S es una potente herramienta que genera grandes beneficios pero que difícilmente se consigue exprimir el máximo beneficio.

Hiroyuki Hirano se le puede considerar el padre de esta técnica. Desarrollando sobre los 80 metodologías para mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado.

Como cualquier técnica de Lean, el Lean 5s exige un compromiso elevado por parte de la dirección de la empresa para que se pueda desarrollar con éxito.

4.6.1 Objetivos principales de la técnica 5S

Pues todos los objetivos relacionados con el aspecto del puesto de trabajo, el orden en las herramientas, el ambiente de trabajo, la seguridad.

Ejemplos de lo que se pretende evitar es:

- Movimientos innecesarios en el flujo de trabajo.
- Aspecto sucio del entorno laboral.
- Falta de seguridad laboral en el puesto, uso de gafas y protecciones.
- Falta de instrucciones en planta.

Los proyectos de implantación de 5S deben ser abordables y medibles, cortos en el tiempo. Sus mejoras visuales son muy evidentes, lo que da la sensación de que se mejoran cosas. A su vez, el análisis del puesto de trabajo y flujo del proceso permite mejora continua. Para proyectos 5S la dirección debe dotar de recursos, y hay un cambio en la cultura de la empresa importante.

4.6.2 Fases de implantación de las 5S

La implantación de las 5S o las 5 eses consiste en 5 pasos o fases, cuyos nombres en japonés comienzan todas por S: Seiri (eliminar), Seiton (ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (disciplina).

Hay que documentar cada una de las fases para formar al personal de la empresa asignado en cada fase.

I. Seiri – Eliminar: Seiri significa clasificar y eliminar del puesto de trabajo los elementos innecesarios para poder realizar la tarea asignada al puesto de trabajo. Por lo que hay que separa lo necesario de lo prescindible para evitar posibles despilfarros:

- Espacio
- Transportes innecesarios
- Menor inventario
- Tiempo para encontrar útiles

Para cada herramienta hay que preguntarse si es útil o no, y además si es útil ahora o en el futuro.

Podemos encontrar como beneficios inmediatos de la fase Seiri los siguientes:

- Aumento de espacio en planta.
- Organización de los recursos, y minimización de tiempos de procesos.
- Aumento en seguridad laboral.

2. Seiton - Ordenar

Seiton consiste en establecer un orden u organización para los recursos necesarios del proceso productivo. El objetivo es disminuir el tiempo en encontrar los recursos.

La implantación de Seitos implica la delimitación de cada área de trabajo y de las comunicaciones entre ellas. Y a su vez definir el sitio específico para cada cosa.

Si nos llevamos al lado práctico, el desarrollo de Seiton consiste en especificar y documentar donde se usa y se almacena cada elemento (facilitar y ‘automatizar’ la localización de los recursos en función de su uso). Se trata de encontrar una localización óptima en función de dónde se utiliza, la frecuencia, y la dificultad de su manipulación y mantenimiento.

Con esta fase se consigue entre otras cosas una mayor accesibilidad a los elementos necesarios, mejora en la seguridad de la empresa, aumento de la productividad global de la planta.

3. Seiso – Limpieza e inspección

La fase Seiso implica limpiar e inspeccionar el entorno en busca de defectos. Se trata de anticipar el defecto o la falla. La aplicación de esta fase implica la asunción de la limpieza como una de las tareas más a realizar, como algo imprescindible y enfocándolo desde un punto de vista del mantenimiento preventivo de la máquina o recurso. Con lo cual no basta con mantener limpio, sino que además sin fallos o defectos. Hay que usar la limpieza como herramienta para detectar posibles fallos o averías. Las soluciones a los defectos deben ser definitivos.

Los beneficios de esta fase (seiso) son muy parecidos a la aplicación de una correcta política de mantenimiento preventivo, y son básicamente el incremento del tiempo entre averías (reducción del número de averías) y decremento del riesgo de accidentes laborales.

4. Seiketsu – Estandarizar

La cuarta fase consiste en estandarizar lo conseguido en las fases anteriores para que los beneficios se prolonguen en el tiempo. Se trata de estandarizar o procedimentar determinadas acciones o procesos mejoradas en los apartados anteriores. La manera óptima de desarrollar esta fase es mediante la elaboración de instrucciones técnicas a modo de esquema, que permitan de manera rápida consultar cómo hacer determinada tarea.

Para que dicha estandarización tenga éxito y dure en el tiempo hay que tener en cuenta que hay que las tareas derivadas de los 5S se deben asignar de manera concreta a cada operario. Estas actividades se deben tratar como parte del proceso productivo, y no como una acción nueva o extra. Y hay que hacer seguimiento continuo y de manera medible de las acciones realizadas.

5. Shitsuke – Disciplina

Shitsuke significa disciplina. El objetivo de esta fase es hacer que las acciones derivadas de las fases anteriores se automatice y se convierta en una acción más del proceso productivo.

¿Por dónde comenzar a implantar las 5s?

La implantación de las 5S en la empresa debe comenzar de manera controlada y acotada, no tiene sentido empezar con un proyecto que abarque a toda la empresa, si no que es mucho más factible empezar con una zona pequeña o acotada e ir experimentado y adquiriendo el conocimiento sobre esta, para posteriormente adaptar al resto de la empresa.

De esta manera, será más fácil comenzar el proyecto con un éxito, se dotará a la metodología de cierta fama de éxito, y nos dará una primera idea de los problemas que nos encontraremos posteriormente.

Es importante acotar y cuantificar la zona de actuación, buscando unos objetivos claros, y pudiendo realizar mediciones de lo conseguido.

Para poder medir el avance de consecución del proyecto es buena idea realizar auditorias 5S. Estableciéndose una sistemática y un cuestionario parecidos a los necesarios para las auditorias de calidad.

De esta manera siempre se evaluarán los mismos aspectos, no se dejarán temas por tratar y los resultados se pueden comparar en el tiempo o entre distintas zonas.

Otras “S”

A lo largo del tiempo, algunas empresas han ampliado las 5 S originales, y se han adoptado más características o nuevas “S” que las empresas han considerado importantes. De esta manera, las 5S se puede extrapolar al concepto de mejora continua, y se convierte en una herramienta viva que cambia con las necesidades de la empresa.

De manera que otras S pueden ser:

- Shikari – Constancia.
- Shitsukoku – Compromiso.
- Seishoo – Coordinación.
- Seido – Sincronización.