

MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO

por Antonio Valls

La evaluación de la actuación profesional del empleado es quizás una de las facetas más complejas en la dirección de RRHH. Pues hay tareas cuyo output es tangible y fácilmente cuantificable, como son por ejemplo las relacionadas con la producción de una fábrica: número de unidades producidas por unidad de tiempo; número de unidades rechazadas en control de calidad por cada cien unidades producidas. Pero en otras tareas no es este el caso.

Asimismo hay aspectos concretos del desempeño laboral cuya valoración puede hacerse a partir de una cifra específica y no otra, como por ejemplo el tiempo que el empleado ha faltado del puesto de trabajo, el número de accidentes que ha provocado su actuación laboral, el historial retributivo del mismo, su historial de promociones, etc.

No obstante hay otras tareas que producen resultados de múltiples caras, que es preciso reducir a algún común denominador para que su consideración tenga algún sentido.

Para ello, se han perfeccionado diversos métodos de medición del rendimiento del empleado, que presentamos a continuación. Cada método tiene sus méritos o deméritos en función del objetivo perseguido en la evaluación, y de las circunstancias del empleado, del tiempo y del lugar, elegidas para su aplicación. Sin embargo, a menudo será bueno utilizar más de un método.

MÉTODO DE LA PUNTUACION. Consiste en seleccionar los aspectos clave que se quieren valorar del rendimiento del empleado, y atribuirles una puntuación por ejemplo del 1 al 10.

Este método puede usarse para medir en que grado el empleado mantiene una determinada actitud -por ejemplo su "independencia de criterio"-, o bien realiza un aspecto crítico de su tarea, que puede influir grandemente en una buena ejecución. Para un tesorero, sería por ejemplo relevante puntuar la frecuencia con que realiza cuadros de caja.

MÉTODO DE LAS FRASES DESCRIPTIVAS. El evaluador utiliza una lista de frases que describen en afirmativo o negativo, las posibles maneras de realizar una tarea. Y marca aquellas que más se ajustan al proceder del empleado cuyo rendimiento se mide.

MÉTODO DE LA ELECCION OBLIGADA. Este método persigue minimizar en lo posible los efectos de una visión parcial y tendenciosa del evaluador, procurando que no afloren sus favoritismos. El especialista del departamento de RRHH presenta al evaluador una hoja en la que se describe la ejecución de la tarea del empleado, en diversas frases con un sesgo positivo o negativo pero no de ambas categorías en la misma hoja.

Dichas frases se agrupan en conjuntos homogéneos de dos o tres, entre las que el evaluador debe elegir una de cada conjunto: aquella que mejor describe a su parecer, la conducta del empleado que se está evaluando.

Al ser todas las frases de una misma orientación (positiva o negativa), el evaluador se percatará menos de las connotaciones que denota su elección, que estarán sin embargo muy claras para el especialista diseñador de la hoja. Para él, sí que será evidente que frases denuncian una conducta efectiva y cuales no.

MÉTODO DE LA ENTREVISTA. Que se mantiene entre el empleado y el evaluador. Una particular ventaja de este método es que permite analizar sobre la marcha, las causas del mejor o peor rendimiento que se detecte.

MÉTODO DE LA CLASIFICACION POR CRITERIOS DE VALORACION. Este método es de uso muy restringido, y suele implicar: o una valoración previa de los empleados, o la elección de un grupo de empleados con tareas de muy similar contenido.

Consiste, como su enunciado indica, en clasificar a los empleados por su eficacia, dentro de un rango de más a menos de acuerdo a un criterio general de valoración, o a un factor específico de especial relevancia en la tarea. Es más bien un método de tipo comparativo, y debe tenerse especial cuidado en que el resultado de la medición no sea injusto.

Una manera de proceder que simplifica el proceso es comparar los empleados de dos en dos, eligiendo el más eficiente de cada par.

El resultado final es, de un modo u otro una lista, en que los empleados aparecen clasificados por orden de eficacia.

La EVALUACIÓN POR OBJETIVOS y la AUTOEVALUACIÓN con sus diversas posibilidades cierran esta lista. Estos métodos son más útiles para personal directivo, y comercial o de ventas.