



CÓMO MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL

Las empresas, para crecer, necesitan realizar una evaluación del rendimiento laboral. Esta les permitirá conocer qué aspectos se pueden mejorar, cómo gestionar las tareas de manera eficaz y qué decisiones tomar para alcanzar sus objetivos.

La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores es imprescindible en cualquier compañía. Conocer cómo medir su productividad para que los resultados se ajusten lo máximo a la realidad y contar datos fiables, resulta importantísimo.

Solo de esta forma se podrán plantear las medidas adecuadas para la consecución de objetivos de negocio.

POR QUÉ ES IMPORTANTE MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL

La productividad de los trabajadores y la calidad a la hora de realizar sus tareas son dos aspectos fundamentales para que cualquier negocio crezca y supere a la competencia. Por eso es importante que el Departamento de RR. HH mida el rendimiento laboral de los empleados. Realizar el trabajo en el menor tiempo posible, reduciendo costes y ofreciendo la máxima calidad es clave.

Medir el rendimiento laboral de una manera adecuada permite a la entidad ubicar a los empleados en los puestos que más se adecúan a su perfil, mejorar la coordinación de los procesos, mejorar los puntos débiles, motivar a los empleados y, en definitiva, solventar los problemas de productividad en cada una de las áreas y mejorar la actividad de la empresa.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL

En el rendimiento laboral de un trabajador influyen muchos factores individuales que si no se tienen en cuenta acaban afectando al equipo y, en general, a toda la empresa:

1. Falta de preparación

Existen puestos para lo que es imprescindible unos estudios concretos o una especialización. Si el empleado carece de este conocimiento no podrá realizar las tareas de la manera idónea ni alcanzar los objetivos planteados por la organización.

2. Vocación

Si el trabajador está formado académicamente hablando, pero no le gusta el puesto en el que se está desarrollando, eso se reflejará negativamente en su manera de trabajar y en sus objetivos. Es por eso que la vocación resulta imprescindible a la hora de desempeñar un rol laboral y lograr mejores resultados.

Además, cuando hablamos de trabajos vocacionales, no podemos perder de vista el factor de implicación que siente el empleado, ni tampoco que, muy probablemente, este sienta la necesidad de seguir formándose para mejorar su rendimiento por pura curiosidad.

3. Clima laboral

Si el empleado está motivado, se siente comprendido, apoyado por sus superiores y no padece estrés, muy probablemente también realizará un trabajo de mayor calidad y con más eficiencia. Es fundamental que el clima laboral con los compañeros y con los responsables sea positivo para que todo funcione.

4. El horario

Conciliar la vida profesional con la familiar es, cada vez, más importante para los empleados. Las organizaciones son conscientes de ello y la mayoría han dejado atrás el pensamiento de que el rendimiento es mayor cuantas más horas trabaja la persona.

El teletrabajo y la flexibilidad horaria son aspectos muy valorados por los empleados. Está comprobado que su rendimiento laboral aumenta cuando son felices con la gestión de sus horarios.

FACTORES AMBIENTALES

Aunque a priori los factores ambientales no parezcan relevantes, cuestiones como trabajar en un lugar que reúna unas condiciones de higiene adecuadas, en el que no haya un calor o un frío excesivo, sin ruido, con la iluminación necesaria, etcétera influyen en el rendimiento laboral del empleado.

CÓMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD: QUÉ MEDIR

Para medir el rendimiento laboral es importante saber qué medir y revisar esos parámetros, al menos, una vez al año. Solo de esta forma se podrán corregir los errores antes de que sea demasiado tarde.

Los encargados de llevar a cabo la medición de la productividad de los empleados son el director, los técnicos y los responsables del área que se evalúa.

Hay varios aspectos fundamentales a la hora de medir el rendimiento laboral:

- *Saber los objetivos de la empresa y medir su consecución.*
- *Conocer los puestos de trabajo, sus necesidades y valorar las herramientas ofrecidas por la empresa.*
- *Conocer la trayectoria del empleado y cómo lleva a cabo las tareas de su puesto.*
- *Ofrecer soluciones a las carencias o problemas detectados.*

MÉTODOS PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL

Existen muchos métodos para medir el rendimiento laboral. Las empresas se decantarán por uno u otro en función de sus características particulares.

Lo principal es que, una vez escogido el método, haya un responsable que evalúe el rendimiento basándose en un sistema y dejando a un lado las relaciones personales con los empleados y la intuición.

La medición debe ser lo más objetiva posible. Otros aspectos a valorar son las actitudes, es decir, los aspectos cualitativos. En este último caso hay que estudiarlos muy bien y darles toda la importancia que tienen.

Para medir el rendimiento laboral existen métodos muy variados entre los que destacamos los siguientes:

- **Método de la puntuación:**

Se establecen los ítems que se quieren valorar del rendimiento del empleado porque son importantes para la productividad empresarial. En función de cómo realiza su actividad se les otorga una puntuación del 1 al 10 a cada uno de esos puntos.

- **Método de la descripción:**

El responsable de RR. HH elabora, previamente, una lista con frases que describen actuaciones laborales en positivo y en negativo. Marcará, en cada empleado, las que más se ajustan a su manera de realizar las tareas. A más descripciones positivas, mejor rendimiento laboral y viceversa.

- **Método de la reunión:**

El trabajador y su jefe se entrevistarán para tratar in situ los problemas que están surgiendo en los procesos, conocer cómo afronta sus funciones el empleado, etcétera. Lo positivo de este método es que se obtendrán resultados más inmediatos porque el responsable de la empresa podrá detectar, en ese momento, cuáles son las causas del buen o el mal rendimiento del trabajador.

- **Método de autoevaluación:**

El propio empleado examina su rendimiento laboral, analiza las áreas en las que encuentra más problemas para lograr sus objetivos y elabora propuestas de mejora.

- **El método del compañero:**

Es similar al método anterior, solo que, la evaluación del rendimiento laboral no la realiza uno mismo sino los compañeros de trabajo.

- **Método de medición del responsable:**

Los empleados califican cómo realiza su trabajo el director de cada área, a través de unas encuestas tipo que rellenan de forma anónima.

- **El método del cliente:**

El usuario contesta a unas preguntas en las que valora el trabajo de los empleados con los que ha tratado directamente.

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO VS EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

La evaluación del rendimiento laboral mide de forma periódica, tanto cuantitativamente como cualitativamente, lo eficaz que es cada empleado en su puesto de trabajo. Es decir, permite conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles para elaborar estrategias que mejoren sus resultados.

La gestión del rendimiento laboral es un proceso que se centra en buscar y aplicar medidas que mejoren la eficiencia de los empleados. Para ello se elaboran estrategias específicas que requieren una planificación previa.

Por lo tanto, la principal diferencia es que, mientras que la gestión del rendimiento se preocupa en analizar y dar importancia al rendimiento, en sí, de las personas; la evaluación del rendimiento laboral centra sus esfuerzos en la forma de medir esta eficacia.

Las empresas tienden, en la actualidad, a priorizar la gestión que la evaluación. ¿Por qué? Porque la estrategia global de la entidad es más relevante que evidenciar el rendimiento de cada individuo, sus fallos y sus aciertos.

De hecho, la evaluación del rendimiento laboral puede generar fallos por una mala elección del objeto de la evaluación, por la falta de la implicación y motivación de los directivos en estos procesos -ya que los consideran competencia única del departamento de RR. HH-, por miedo a realizar valoraciones negativas.



¿CÓMO SE GESTIONA EL RENDIMIENTO?

El concepto de alto rendimiento es uno de los más destacados dentro del campo de los recursos humanos en los últimos años. La performance se considera un concepto con múltiples facetas, donde la cantidad de trabajo producido es una de ellas, pero también la calidad del trabajo. El alto rendimiento, se conforma con cantidad, pero también con calidad. Para medir dicha calidad se incorporan conceptos como excelencia, aportación de valor, expectativas de los clientes.

Y en este sentido incorpora también el desempeño comprometido del empleado, ayudando a los compañeros, apoyando de manera activa a la organización, respetando las reglas. Aparecen en este punto tres determinantes clave en el alto rendimiento individual (Harris, 2000):

- 1. Las competencias. Entendidas como los conocimientos, habilidades, experiencias y otras competencias necesarias para un rendimiento de éxito en el puesto de trabajo.*
- 2. La motivación a esforzarse para la obtención del rendimiento.*
- 3. Las restricciones del contexto que inciden en el rendimiento. Falta de herramientas o equipos adecuados, información deficiente...*

Los problemas de rendimiento se abordan según las causas que los provocan. La gestión adecuada, requiere evaluar la situación en cada caso, para determinar cuál es el determinante clave sobre los problemas de rendimiento y tratar de intervenir en consecuencia:

- Si el problema de rendimiento tiene su origen en carencias en competencias, hay que abordarlo desde la capacitación.*
- Si es un tema de motivación debería tratarse mediante incentivos.*
- Si es un tema de condicionantes adversas, habría que actuar para eliminarlas o mitigarlas mediante actuaciones organizativas.*

¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES Y MEDICIONES DEL RENDIMIENTO LABORAL Y DESEMPEÑO?

Los estándares de rendimiento permiten que las mediciones sean más objetivas. Guardan relación con los resultados que se desean para cada puesto.

Los estándares de desempeño no se fijan tan fácilmente. Se desprenden del análisis de puestos, y de los comportamientos que se consideran adecuados en el desempeño de los mismos. Basándose en las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, se puede establecer qué elementos son esenciales y deben ser valorados en el desempeño de dicho puesto. Se fijan así los estándares de desempeño que se tratan de evaluar después a través de las mediciones de los sistemas de evaluación.

El sistema de evaluación individual de una organización puede combinar evaluación del rendimiento y del desempeño.

Los sistemas de medición del rendimiento individual se podrían implementar simplemente con datos de rendimiento obtenidos de los sistemas de información organizativos.

Los sistemas de recogida de información del desempeño individual se implementan a través de sistemas directos (observación directa) o indirectos (entrevistas de evaluación, información de los supervisores).

Para diferenciar la evaluación del rendimiento y la del desempeño, diríamos que:

- Las evaluaciones del rendimiento se suelen calificar como objetivas, pues son fácilmente verificables por cualquier otra persona.
- Las evaluaciones del desempeño son más subjetivas, pues con frecuencia podrían generarse diferencias de apreciación según la persona que realiza la evaluación. Los prejuicios del evaluador, el deseo de minimizar el conflicto (dándose para ello puntuaciones generosas que no resalten demasiadas deficiencias), el efecto memoria (considerándose más los recuerdos más recientes que el conjunto del desempeño durante un período), el efecto halo (dando mayor relevancia a algunos aspectos que además generan un efecto arrastre sobre los demás aspectos) distorsionan la objetividad de la evaluación.

El **feedback** que se genera con los sistemas de evaluación del rendimiento y del desempeño produce una base de aprendizaje efectivo que ayudará a empleado y supervisor en una gestión activa del rendimiento y desempeño.

Programas de asesoría personal para la mejora del rendimiento, apoyo mediante sistemas de capacitación, asesoramiento para la carrera profesional, permitirán una gestión hacia la mejora del rendimiento.

Recuerde que...

- Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar.
- La evaluación del rendimiento, en ocasiones, es insuficiente para considerar el mérito de un empleado.
- El sistema de evaluación individual de una organización puede combinar evaluación del rendimiento y del desempeño.
- La gestión adecuada del rendimiento requiere evaluar la situación en cada caso, y así determinar cuál es el determinante clave sobre los problemas de rendimiento y tratar de intervenir.