

Manejo de la Productividad de los Empleados Utilizando Evaluación de 360°

Barnabi M. González
Programa de Maestría de Gerencia de Ingeniería
Prof. Héctor J. Cruzado, PhD
Escuela de Gerencia y Empresarismo
Universidad Politécnica de Puerto Rico

Resumen — Este proyecto se enfoca en la investigación del manejo de la productividad de los empleados utilizando el método de evaluación de 360 grados. El mismo tuvo una duración aproximada de dos meses, realizada a empleados de construcción que realizan la tarea de reemplazo de tuberías de agua potable, ensamblaje del sistema de registro de agua, reemplazo de los servicios o acometidas, y repavimentación de las áreas afectadas, localizado en la ciudad de Baltimore, Estado de Maryland. El estudio se realizó comparando la productividad individual y grupal de los empleados antes y después de las evaluaciones y reuniones de seguimiento. El promedio de la productividad antes de las evaluaciones y cambios en los equipos eran de 1.4 ensamblajes por empleados y 14 grupal; después de las evaluaciones y separación de los equipos, el promedio subió a 1.9 por empleado y 19 ensamblajes por ambos grupos.

Palabras clave – Evaluación de personal, análisis del desempeño, mejoramiento del desempeño, evaluación de 360°.

INTRODUCCION

Los empleados son los responsables de mantener a una compañía a un nivel competitivo en el mercado, es por esta razón que los empleados con alta productividad son muy importantes para cualquier tipo de organización. Debido a esto, cuando los empleados no poseen un desempeño adecuado, se refleja directamente en las ganancias de la compañía, satisfacción al cliente y la competitividad.

Los objetivos de este proyecto son:

- 1) Mejorar la productividad de los empleados.
- 2) Uso de herramientas innovadoras en la compañía.
- 3) Motivar a los empleados.

- 4) Medir la efectividad del método de evaluación de 360°.

Este proyecto se basa en la aplicación del método 360° como herramienta para analizar y darle seguimiento a la productividad de varias brigadas de construcción que están actualmente realizando trabajos públicos específicamente en el reemplazo de tuberías de agua potable, instalaciones de nuevos registros de agua.

DESCRIPCION DEL PROYECTO FISICO

El proyecto físico que fue utilizado para aplicar las evaluaciones a los empleados es el WC-1256 de la ciudad de Baltimore, Maryland, el cual tiene como objetivo el reemplazo de más de 10,000 pies lineales de tuberías de agua potable que varían de 6” a 12” de diámetro según su localización, aproximadamente 400 ensamblajes para los registros de agua, el reemplazo de los servicios que no sean de cobre según se encuentren mientras se ensamblan los registros de agua y la repavimentación de las calles afectadas.

Las evaluaciones fueron realizadas en la temporada invernal, periodo en que no se pueden instalar las tuberías debido a la congelación del agua cuando se utiliza tuberías temporeras, dejando a las brigadas solamente instalar los ensamblajes para los registros de agua, dando una excelente oportunidad de medir el desempeño de los empleados según los registros instalados. El ensamblaje de los registros es uno complejo, el cual demanda mucho tiempo al excavar los hoyos de aproximadamente 4 pies de profundidad, el cual se debe de hacer manual porque se puede afectar el registro actual y por la cantidad de servicios que pueden ser afectados si se utiliza una excavadora. A continuación se menciona las etapas del proceso de

ensamblaje; En la Figura 1 se puede apreciar el proceso visualmente.



Figura 1

Proceso de ensamblaje de los registros

Etapas del Proceso de ensamblaje de los registros

- 1) Etapa 1 – El empleado escarba el hoyo donde será localizado el registro, aproximadamente 4 pies de profundidad y 3 pies de diámetro.
- 2) Etapa 2 – Se localiza la acometida existente, se cierra la válvula y se corta la tubería en dos partes.
- 3) Etapa 3 – Se ensambla los componentes del nuevo registro en cobre.
- 4) Etapa 4 – Se instala el barril que protege el registro, se le agrega piedra limpia alrededor, y se tapa el registro.
- 5) Etapa 5 – Se instala concreto alrededor del contador, para dejar la acera en su estado original y luego se instala el nuevo contador digital. La etapa 5 no se realiza el mismo día del ensamblaje.

EVALUACION DE 360°

La evaluación “multi-fuente” o de 360°, se refiere a dos gestiones importante dentro del entorno laboral, estas son:

- 1) Evaluación de desempeño.
- 2) La retroalimentación al individuo objeto de la evaluación [1].

Sus orígenes se remontan a la década del 60 cuando un grupo de estudiantes comenzó a evaluar a los profesores en el ámbito académico. Con el tiempo esta práctica se empezó a utilizar por compañías para evaluar el desempeño de su fuerza laboral [1]. En 1996, Antonini estimó un 25% de las empresas norteamericana utilizaban este tipo de método. Para 1998, Dalton comenta que le era difícil encontrar una empresa norteamericana, que en algún momento no haya utilizado este tipo de proceso en alguna de sus áreas. En 2000, un estudio demostró que el 65% de las empresas utilizaban alguna forma de retroalimentación de 360 grados, contrario al 40% que se daba para 1995 [1]. Muchos autores coinciden en que se ha tenido que aplanar estructuras donde deben trabajarse en grupos donde el escenario se amplía y tanto pares como subordinados tienen mucho que aportar en la una práctica más completa que es la “Evaluación de 360 grados” [1].

En el presente el concepto “evaluación de desempeño” ha sido reevaluado, tratando de redefinir un nuevo concepto: “análisis de desempeño”. Porque si se habla de la evaluación sería como criticar, enjuiciar o centrarse en lo negativo de la persona, pero cuando se habla de analizar, este se enfoca en sus fortalezas, debilidades, aciertos y desaciertos. Es un análisis objetivo y no subjetivo; mide el desempeño de la persona, no su personalidad. Este nuevo concepto de “análisis” invita al equilibrio, ecuanimidad y sensatez, es por eso que no se puede vincular el desempeño con el aumento de salario. El medir el desempeño de los empleados es una herramienta muy importante que tiene como propósito el obtener información que ayude a los gerenciales a tomar decisiones administrativas y decisiones

acerca de los empleados. Es esencial que los empleados vean que sus compañías miden su desempeño, ya que los ayuda a tener conciencia de que su trabajo es considerado y los ayuda a demostrar más responsabilidad en obtener un mejor desempeño. [2]

El desempeño del empleado es considerado multidimensional cuando existen múltiples roles y requerimientos de comportamiento que requiere el tipo de trabajo. Sigue el concepto de que cada empleado posee sus propias habilidades, y de esta forma las unidades de medidas son más precisas, balanceadas o justas, provee un análisis detallado del empleado y más legítimo para asuntos legales.

Cuando la medición del desempeño se realiza utilizando resultados, objetivos y medidas verificables de salida, posee fuertes resultados ya que tiene una buena aceptación por el personal debido a que lo ven justo, algunas veces estas mediciones pueden ser contaminadas cuando son influenciadas por factores que van más allá del control de los empleados [2].

Las mediciones orientadas a los resultados también aumentan la motivación, ya que los empleados se enfocan en trabajar mejor en las áreas que son medidas y recompensadas, pero también posee un efecto secundario cuando las medidas se enfocan en un margen reducido, ya que el empleado no se enfocará en otros aspectos del trabajo que no entren en ese margen. El enfoque de este método de evaluación es de mejorar el desempeño y desarrollo del empleado; no se utiliza como referencia para aumentos de sueldo o promoción. Este asesoramiento ha tenido mucha popularidad debido a que los mismos empleados evalúan los comportamientos y desempeño de sus compañeros, ayudando de esa manera a no necesitar de muchos gerenciales para hacer ese trabajo [3].

Debido a que las evaluaciones del desempeño son subjetivas a la perspectiva de los evaluadores, se deben orientar a todo el personal envuelto, incluyendo a los empleados en este tipo de evaluación, para así tener una uniformidad y conocimiento y de esa manera minimizar los errores en el proceso de evaluación. Los

evaluadores deben de conocer completamente las herramientas que están utilizando para evaluar, por ejemplo en el uso de las escalas de mediciones, ellas poseen varias dimensiones que el gerente debe conocer antes de utilizarlas y también se le debe dar énfasis a los posibles errores que se cometen al llenar estas escalas, para así reconocerlas y tratar de evitarlas. Existe una técnica llamada "Frame of reference training" que consiste en reunir a grupos de gerenciales que practican el uso de las escalas de calificación y mostrarles un tutorial con los ejemplos de cómo se llena correctamente estas escalas. Este procedimiento se estará explicando más a fondo en la metodología final del proyecto, vale aclarar que dar seguimiento y motivar al personal, promueve el crecimiento profesional en el empleado, mejora su productividad y ayuda a cumplir las metas organizacionales [3].

IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

El reporte de desempeño es importante debido a que es la documentación física del trabajo realizado por los empleados en la compañía, además que éste sirve para crear estrategias de productividad. Si existe algún cambio de gerencia, el nuevo gerente o supervisor puede recurrir a estos reportes para conocer mejor a los empleados, y de este modo tener más conocimiento si necesita hacer alguna recomendación para aumento de sueldo o una mejor posición.

El modelo de evaluación de 360° posee varias funciones:

- 1) Las evaluaciones indicaron el desempeño actual del empleado (fortalezas y debilidades) y de este modo se trabajó en las debilidades para mejorar su productividad y también se le reconoció o motivó por sus fortalezas. La apreciación del esfuerzo del empleado influye positivamente en la productividad del empleado.
- 2) Plan de acción o mejoramiento- con este modelo de evaluación se creó un plan de

trabajo personalizado para que cada persona pueda mejorar sus debilidades, ya sea por motivación, entrenamiento o medidas disciplinarias.

Ventajas de la evaluación de 360°

- 1) Costo efectiva – este tipo de evaluaciones no requieren de una inversión significativa para poderse implementar.
- 2) Diagnostico - la evaluación indica como se está desempeñando el empleado (fortalezas y debilidades) de varios puntos de vista, y ayuda a tomar mejores decisiones administrativas acerca de los empleados.
- 3) Brinda apoyo al empleado - la eficacia de este proceso como herramienta de evaluación es debido a que el empleado puede conocer sus fallas y de este modo trabajar junto a su supervisor o gerente para poder resolverlas. Cuando a un empleado no se le realiza una evaluación de su desempeño, no solo demuestra la falta de importancia hacia su trabajo, sino también hacia el mismo empleado.

METODOLOGIA DE EVALUACION

El método de evaluación del modelo 360° se sale del contexto tradicional, donde el jefe evaluaba a su subordinado, y este último no tenía ninguna aportación al proceso. La implementación consistió en dos fases:

Evaluar al individuo según sus comportamientos observables y desde varias fuentes. Selección de dos modelos de cuestionarios el cual fueron la herramienta de evaluación, una con el diseño tradicional de Supervisor – Empleado y otra con Empleado – Empleado, el cual ambos son en forma de encuesta.

Reunión con los empleados – esta es la fase que consiste en transmitir la información al individuo, mediante un informe de retroalimentación; con el objetivo de informar al empleado sobre su desempeño en el trabajo y recomendaciones para mejorarlas, también se le

reconoce si posee un buen desempeño o ha tenido progreso.

La Figura 2 muestra el método de evaluación tradicional de 360°, el cual el empleado que es sujeto a evaluación es evaluado por sus compañeros, gerenciales y clientes en su entorno; en este proyecto se modificó este método tradicional y solo se utilizó las evaluaciones que aplicaron, como de gerente a subordinado y empleado a empleado.

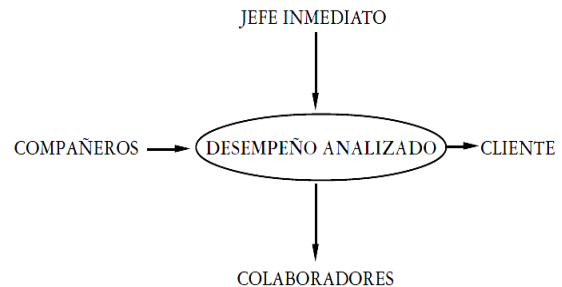


Figura 2
Método de Evaluación de 360° [3].

ANALISIS Y RESULTADOS

Para mejor análisis el proyecto se dividió en tres periodos:

Periodo 1 (Pre-evaluación) – esta es la fase el cual no se había implementado las evaluaciones de desempeño en los empleados, se utilizó para comparar con los periodos antes y después de las evaluaciones o cambios. Este periodo fluctuó desde el 25 de noviembre al 13 de diciembre del 2013, con un promedio de 13.5 ensamblajes de contadores por día y 1.4 ensamblajes de contadores por empleado.

Periodo 2 – En este periodo ya se había comenzado las evaluaciones y se le había notificado a los empleados que estarían siendo evaluados. Durante esas semanas se estuvo realizando las reuniones con los comentarios de su evaluación o retroalimentación el cual consistió en indicarle al empleado las áreas de de deficiencias y motivarles para poder mejorarlas. Este periodo fluctuó desde el 16 de diciembre de 2013 hasta el 17 de enero de 2014, con un promedio 14 ensamblajes por día o

1.4 por empleado. En este periodo no se vio un aumento significativo debido a que no se habían completado las reuniones individuales con los empleados.

Periodo 3 – En este periodo ya se habían completado las reuniones individuales, se estuvo reuniendo con tres empleados por semana durante un mes, para minimizar el efecto negativo de las reuniones en la productividad diaria. Se separó la brigada de 10 empleados en dos brigadas de cinco empleados y un capataz en cada brigada, el cual tuvo un impacto muy positivo en la productividad de los empleados, teniendo un aumento muy significativo para el proyecto. El promedio de ensamblajes para este periodo fue de 18.6 por ambos grupos y 1.9 por empleado, obteniendo un aumento de 27% a comparación del primer periodo y un 24% del segundo periodo. A continuación en la Tabla 1 se puede apreciar el promedio de ensamblajes por semanas.

Tabla 1
Promedio de la productividad de los empleados (10 Empleados)

| Fechas (semanas) | Ensamblaje de contadores (Promedio diario) |
|----------------------------|--|
| 11/25/13 – 11/29/13 | 13.75 |
| 12/02/13 – 12/06/13 | 13.75 |
| 12/09/13 – 12/13/13 | 13.00 |
| 12/16/13 – 12/20/13 | 14.00 |
| 01/06/14 – 01/10/14 | 13.75 |
| 01/13/14 – 01/17/14 | 14.40 |
| 01/20/14 – 01/24/14 | 17.50 |
| 01/27/14 – 01/31/14 | 19.25 |
| 02/03/14 – 02/07/14 | 19.00 |

El aumento significativo se debe a una mejor toma de decisión al separar el grupo en dos brigadas, pero esta decisión no pudo haber sido posible si no se hubiese realizado un análisis de desempeño y darle la importancia debida a la productividad de los empleados. Los resultados obtenidos después de las evaluaciones y cambios realizados en las brigadas demuestran un aumento

progresivo. En la Figura 3, se puede apreciar como la productividad cumple con las expectativas y objetivos planteados al inicio del proyecto.

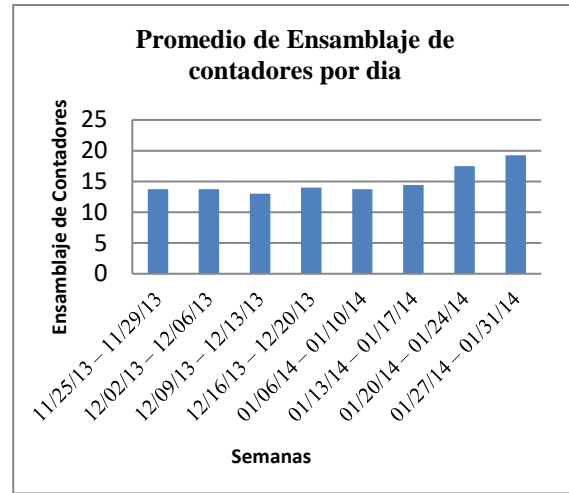


Figura 3
Grafica de la productividad promedio por día

LIMITACIONES DEL PROYECTO

Una de las limitaciones más influyentes fue el periodo de evaluación, debido a que no se pudo realizar un estudio de progreso más amplio que mostrara evidencia de cómo se vio afectada la productividad a largo plazo.

La segunda limitación que tuvo mucho impacto negativo en el proyecto fue el clima. El proyecto se realizó en la temporada invernal, en la ciudad de Baltimore, la cual posee un clima frío el cual afectó reduciendo los días de trabajo debido a tormentas invernales y reducción en la productividad por bajas temperaturas.

CONCLUSIONES

Las evaluaciones de los empleados son sumamente importantes para mejorar las deficiencias actuales en los empleados y mejorarlas a las necesidades de la empresa. La importancia de este proyecto es que no solo sirve de plataforma para crear proyectos futuros, también se pudo confirmar la efectividad del modelo de evaluación de 360° como una herramienta de evaluación costo efectiva.

Se pudo comprobar que las evaluaciones, monitoreo a la productividad, cambios realizados en las brigadas y la motivación, si afectaron positivamente el desarrollo y la productividad de los empleados obteniendo aproximadamente un 30% de incremento. Debido al corto periodo del estudio, no se pudo recopilar más información sobre el efecto que este tendrá a largo plazo en la productividad de los empleados, pero con la información obtenida se pudo confirmar el impacto positivo en la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Brutus, S.; Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (21) 235-252. Recuperado de [http:// www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003)
- [2] Muñoz, C.A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión* (16) 43-51. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.ao?id=64601604>
- [3] Dreher, G. F. & Dougherty, T. W. (2001). *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. McGraw-Hill / Irwin; 1 edición