

Notas sobre RECURSOS HUMANOS



por José G. Náter Gautier

La Evaluación de Desempeño-Instrumento de Desarrollo

“El medio mejor para ganar mucho es no querer ganar demasiado y saber perder a tiempo.”

François Fénelon

El manejo del “capital humano” o “recursos humanos” o “talento humano” o “personal” no es otra cosa que la forma y manera en que trabajamos con seres humanos. Para lograr ser exitosos, tenemos que entenderlos, apreciarlos y comprender qué los motiva a lograr sus objetivos, así como la forma y manera en que se alinean los objetivos corporativos con los del personal.

El trabajo de los supervisores, gerentes y directores, contrario a lo tradicionalmente establecido; no es decirle a los empleados qué tienen que hacer o castigarlos; es dirigirlos, ayudarlos a mejorar su desempeño y analizar objetivamente los métodos y formas de hacer las cosas. Para mejorar la productividad y la calidad de lo que hacemos es necesario que los empleados estén confiados; se sientan seguros con lo que hacen y confiados de quienes los supervisan. El supervisor debe procurar eliminar los miedos a preguntar que puedan tener los empleados, de modo que se sientan en la confianza de expresar cualquier sugerencia o comentario que aparente retar los procesos de trabajo establecidos.

La mejora continua no es asunto de un solo evento. Es un proceso que en ocasiones requiere la paciencia de un maestro. La mayoría de los empleados quieren hacer bien las cosas; incluso cuando no logran los objetivos de su ocupación, se podrían desanimar. Por eso el trabajo de los que dirigen no debe ser de jueces calificadores. Debe ser, entre otras cosas, el eliminar las barreras que evitan que el desempeño del empleado sea de excelencia. Aunque lograr los objetivos acordados es la meta de ambos, supervisor y supervisado, eliminar barreras de conocimientos, de habilidades o de creencias que hay que cambiar es el rol principal del que supervisa personas.

El desempeño de nuestros empleados será el fundamento de la continua mejora de nuestras empresas o negocio. Es para eso que utilizamos la evaluación del trabajo que

realizan nuestros empleados. Evaluamos para documentar el progreso de las personas que estamos desarrollando. Como lo evaluamos hará una gran diferencia. El enfoque no necesariamente tiene que ser en promover mejoras a corto plazo, sino más bien en procurar desarrollar personas de manera que esto provoque cambios a largo plazo. Nuestro sistema de evaluación de desempeño debe resultar en empleados motivados, dispuestos a asumir riesgos, confrontar y retar sus miedos. Empleados confiados en los miembros de su equipo y perfectamente alineados con las metas de la empresa.

No existen empleados buenos o malos. Hay empleados con competencias que dan buenos resultados o empleados incompetentes que dan malos resultados. El buen supervisor, gerente o director es el que logra transformar al empleado incompetente en uno competente. Ese es el gran reto. Esa es la razón de ser de un líder: desarrollar personas excelentes en lo que hacen. Cambiar lo malo a bueno.

El líder que tiene un empleado que está luchando por desarrollarse puede tomar la ruta fácil de desecharlo o la correcta de desarrollarlo. Desarrollarlo implica cuestionarnos el porqué. ¿Adiestré bien a mi empleado? ¿Entiende bien su trabajo? ¿Son los procesos de trabajo un obstáculo? ¿Soy yo un obstáculo? Contestadas estas preguntas, estaremos listos para evaluar el desempeño identificando áreas de mejoras, y también podremos desarrollar un plan de trabajo junto al empleado que nos ayude a lograr cambios permanentes en el desempeño de la persona.

El plan de mejora del desempeño es probablemente la parte más importante del proceso de evaluación. Debe contar con información dada por el propio empleado; data específica de lo que no se ha logrado y un acuerdo claro de la ruta a seguir (roles del supervisor y el supervisado), de forma tal que el miedo nunca sea parte de la agenda. Este proceso deber ser muy honesto y sin segundas intenciones.

El supervisor debe tener claro qué es lo que quiere lograr, así como qué es lo que puede lograr. Cuidado con pretender recibir cosas que el empleado no puede dar.

1, Un buen plan para desarrollar al empleado, una vez evaluado, debe contar con:

Un análisis del supervisor que identifique las necesidades de adiestramiento, “coaching”, o recursos que el empleado necesita para tener éxito en lo que nos proponemos.

2. Un plan de acción con metas específicas, incluyendo las consecuencias, sin que éstas sean amenazas.

3. En ocasiones, el supervisor necesitará buscar ayuda de una persona capacitada para asegurarse de que sus emociones no están comprometiendo el proceso. Este tercero que nos asiste debe ser una persona capaz de decirle lo que el supervisor no quiere oír.

4. Acordar reuniones de seguimiento. Éstas, en lo posible, deben acordarse desde el primer día y ser para discutir asuntos específicos. El supervisor debe estar dispuesto a escuchar al empleado y si hay que cambiar algo, cambiarlo. Guárdese de prejuicios y emociones, las propias y las de terceros.

5. Debe dar más seguimiento y si hay variaciones, atiéndalas de inmediato. Su trabajo es lograr que el empleado tenga éxito. Procure no crear teorías que le comprometan. Identifique prejuicios inconscientes en usted y evite que

su juicio se contamine con opiniones cargadas (que nunca faltan).

Por último, si el empleado es incapaz de aprender, evalúe reasignarlo a un área donde añada valor. Si la conclusión es que el empleado no se esfuerza por aprender y/o mejorarse profesionalmente, confróntelo con hechos. Esta deberá ser una conversación cándida, al mismo tiempo brutalmente honesta y bien planificada; siempre con la intención de ayudar, no de herir la dignidad del empleado. Debe prepararse para trabajar con una persona que se va a defender. Tenga empatía.

P.D. Vienen cambios en legislación laboral y de empleo. Aunque no se han implementado, debemos mantener el oído en tierra porque hay mucho en la olla. Cambios tanto en el N.L.R.B., la F.L.S.A. y decisiones en el Tribunal Supremo de U.S.A. Temas como “co-patrono”; salario mínimo; cambio en la definición de exento; cambios en “Pregnant Workers Fairness Act.”, (House Bill No. 2654); aumento en las penalidades de O.S.H.A. y hasta el “Federal Fair Chance Act”. Todo esto se añadirá a los cambios locales, que no son pocos.



Let's Work Together

WorldNet IT Consulting

What we offer:

- Excellence in running IT like a business
- First class accountability and reporting
- Reliable IT planning and development
- Adaptable and expert Business Continuity and Risk Management
- One-stop shop for IT solutions transformation
- Availability of reliable and highly trained IT resources
- Expert IT technical services

787-705-9000 • www.worldnetpr.com

WorldNetSM
VOICE • DATA • INTERNET • CLOUD