→ GESTIÓN DE PERSONAS

¿Para qué sirve un 'assessment'?

El 'assessment' es uno de los métodos más completos y selectivos de evaluación. El candidato, a un puesto de trabajo o a un ascenso, es puesto a prueba a través de diferentes pruebas de simulación individuales y en grupo. Descubra el telón de fondo de este proceso. **Por Montse Mateos**

Cuando llegue a sus oídos que tiene que participar en un *assessment* para optar a un puesto de trabajo o conseguir un ascenso, no desespere, ni siquiera se ponga nervioso. La seguridad en la valía de uno mismo y la humildad son las claves para superar la prueba de evaluación de sus competencias a la que se enfrenta; porque en el fondo es nada más y nada menos que eso: se trata de sacar a la luz sus competencias, aquellas que le convertirán en el candidato ideal. "El *assessment* es una metodología de evaluación, con gran fiabilidad debido al número de pruebas y evaluadores pero, si no se complementa con un proceso de *feedback* personal y plan de desarrollo, no sirve para desarrollar a las personas", explica Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters. Esta consultora reunió a los directores de recursos humanos de CLH, Gamesa, Vodafone, Ineco Tifsa, Multiasistencia, Anea, Leroy Merlin, Sando, NH y el presidente de Marco Aldany para que pusieran los puntos sobre las íes de esta herramienta de evaluación que, en definitiva, pretende evaluar, seleccionar y también determinar cuáles son los déficits de los profesionales para formarles de forma adecuada.

Directores de recursos humanos de empresas de distintos sectores asistentes al debate sobre 'assessment' organizado por PeopleMatters. / Rafa Martín

La obligación de la evaluación

"Cuando el negocio hace algo que aporta valor todo va bien, pero cuando se trata de evaluar...". Con estas palabras ilustra Pedro Díaz, director de recursos humanos de Vodafone, una de las funciones que al menos una vez al año se suma a la responsabilidad de los directivos. En concreto, en la multinacional utilizan el *assessment* en las promociones, "dotan de objetividad al proceso y elimina la arbitrariedad que supone la participación de un mando en los ascensos", explica Díaz. Este tipo de procesos también tienen más sentido para la promoción según Elena Toscano, directora de recursos humanos de Multiasistencia, quien añade que "nadie tiene por qué sentirse retenido".

Juan Rafael Bonilla, director de recursos humanos de CLH, asegura que en su caso la evaluación de desempeño es un sistema que se quedaba corto para la evaluación del talento. "El *assessment* se utiliza para la promoción y el desarrollo. Fue el punto de partida de un plan de carrera que se inició en 2006", dice. El telón de fondo de todo el proceso era también un plan de sucesión que en un futuro próximo garantizará la cobertura de los puestos claves de la organización. Bonilla añade que "nadie queda excluido del programa, es decir, el *assessment* saca a la luz las carencias de cada uno de los participantes y sobre ello se edifica un plan de formación. Todo el proceso está separado de la evaluación del desempeño".

De la teoría a la práctica

Hillier-Fry afirma que para planificar las sucesiones, "es imprescindible además involucrar al jefe en la identificación y el desarrollo de sus sucesores. El *assessment* aporta información valiosa e imparcial, pero también es necesario implicar a personas de la organización en la evaluación y desarrollo continuo de los candidatos en el día a día".

Josep Maria Casas, director de recursos humanos de Leroy Merlin España, coincide con Bonilla en que la evaluación es un elemento para la autoreflexión, "al principio lo ligamos a la retribución, pero a la larga genera un problema, ya que condiciona el desarrollo de la persona". En la actualidad, la firma de distribución utiliza el *assessment* para la movilidad internacional y, "para las promociones en función de la necesidad", aclara Casas.

La identificación de aquellos profesionales clave es el objetivo de de este proceso de detección de potencial para María José Bultó, directora de recursos humanos y servicios generales de Ineco Tifsa, quien apunta que "este se encuentra vinculado al desarrollo de carrera". Bultó señala que en el *assessment* se contempla una entrevista donde se analizan las expectativas de cada uno y se identifican a las personas. "A partir de estos resultados se establece la carrera profesional de los candidatos: la técnica que está más orientada a proyectos o los que optan por la trayectoria internacional", comenta Bultó. Tras la conclusión de este programa, el 30% de los participantes han promocionado al área de estructura y para el resto se ha diseñado un programa de formación.

Hillier-Fry afirma que "es importante identificar el porqué de la evaluación. Esto determina cómo comunicar el proceso y cómo sacarle partido, tanto para la organización como para las personas". La socio de PeopleMatters recomienda que "es mejor recurrir a otros procesos cuando el objetivo es de desarrollo general (más que enfocado) y no hay necesidad real, ni cambios inminentes, o cuando la situación interna desaconseja poner en marcha un proceso de evaluación que puede crear nerviosismo".

Antes de iniciar el proceso hay que identificar el porqué de la evaluación

GESTIÓN
MEDIR AL JEFE

■ Cómo aplicar la gestión e implicar a los directivos en la evaluación y gestión ocupó parte del debate. Así, Juana María Martín, directora general de gestión del capital humano de Gamesa, afirmó que "a los directivos se les gana cuando el sistema es flexible. Es muy importante hacerles sentir que el mejor jefe es el que evalúa". Juan Bonilla, director de recursos humanos de CLH, añadió que "no existe una receta para los conceptos de gestión. Es algo cambiante y viene dado por el contexto". En este sentido, Manuel Chausa, director de organización de Sando, señaló que la motivación es lo que manda ahora en la gestión de personas.

acércate a unitour
Entrada Gratuita

VITORIA
5 de Noviembre
HOTEL SILKEN CIUDAD DE VITORIA
de 9:30 a 14:00 h 15:30 a 17:00 h
C/ Portal de Castilla, 8. Vitoria
Autobuses: 29, 22, 32 y 35

BILBAO
6 de Noviembre
HOTEL ERCILLA
de 9:00 a 14:00 h 15:30 a 18:00 h
C/ Ercilla 37-39. Bilbao
Autobuses: 18 y 77
Metro: Indauxtu

Medio Oficial de Comunicación: Expansión &EMPLEO
Colaboran: Diario Vasco Eres lo que lees
Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea