

Las competencias y la evaluación multifuente

CRISTINA HEBRERO, Gerente de PeopleMatters

La gestión del desempeño es, quizás, una de las áreas que mayor reto supone dentro del campo de los recursos humanos. También es una de las más controvertidas, porque implica la medición y evaluación de un profesional.

La gestión del desempeño también es crítica para el éxito del negocio. Un sistema eficaz de gestión del desempeño fomenta comportamientos y conductas en el profesional que impulsan la consecución de los resultados de negocio. Un sistema de gestión del desempeño ineficaz, en el mejor de los casos, afecta de forma adversa los resultados de aquello que intenta mejorar.

El concepto de gestión del desempeño se asocia habitualmente al de evaluación del desempeño. Sin embargo, el primero es más amplio que el segundo, ya que aborda, además de la propia evaluación, los pasos previos y posteriores, incluyendo las recompensas asociadas, que conforman el ciclo de desempeño. Además, el concepto de gestión tiene una connotación dinámica, frente a la estática de evaluación.

Pero, ¿por qué las organizaciones miden y evalúan el desempeño? Fun-

damentalmente porque la medición conduce al logro. La medición del desempeño actual puede conducir a niveles superiores de desempeño futuros, y esa es la razón fundamental por la que se ponen en marcha iniciativas de evaluación. Pero también porque es una demanda de los profesionales conocer cómo realizan su trabajo. No obstante, su valor hay que apreciarlo por su contribución a la estrategia. La gestión del desempeño individual es estratégica porque discrimina las fuentes de aportación personal, porque retiene talento y porque, en definitiva, el desempeño personal acumulado es desempeño organizativo.

¿QUÉ TIPOS DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN HAY?

En función de qué se mide y quién lo mide, hay diferentes tipos de sistemas de evaluación:

- *En cuanto al qué se mide:* básicamente se miden resultados (el qué) y comportamientos (el cómo). Los sistemas que miden resultados ponen el énfasis en lo que la organización quiere lograr, mientras que

los sistemas que miden comportamientos ponen el énfasis en cómo las personas hacen su trabajo. Es frecuente que nos encontremos con herramientas de evaluación del desempeño que combinen ambas perspectivas. Nosotros nos centraremos en los sistemas de evaluación que miden comportamientos y, en consecuencia, competencias.

- *En función de quién evalúa y,* dejando fuera los sistemas de evaluación por parte de profesionales externos a la Organización (tipo Centros de Evaluación o *Assessment Centres*), el sistema más convencional de evaluación del desempeño sería la tradicional evaluación por parte del Jefe. Adicionalmente, nos encontramos con otros sistemas de evaluación cuya característica fundamental es que el profesional recibe información sobre su desempeño por parte de múltiples evaluadores. (Ver Cuadro I).

¿CUÁNDO ES CONVENIENTE UTILIZAR UNA U OTRA MODALIDAD DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE?

La versión más completa no siempre será la más adecuada. Si bien es cierto que la evaluación 360° integra las perspectivas de todos los colectivos "afectados" por el desempeño del profesional, en ocasiones puede minusvalorar la percepción de los colaboradores. Por otro lado, la experiencia demuestra que los pares, al estar menos implicados, suelen tener una percepción más favorable o, en caso contrario, podrían evaluar al profesional desde una perspectiva de rivalidad.

CUADRO I > SISTEMAS DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE				
Modalidad	Jefe	Pares	Colaboradores	Auto-evaluación
Evaluación 360°				Opcional
Evaluación 180° descendente				Opcional
Evaluación 180° ascendente				Opcional
Evaluación ascendente				Opcional

FUENTE > Peoplematters, 2007.

La decisión respecto de qué modalidad de evaluación multifuente utilizar dependerá fundamentalmente del tipo de competencias que queremos evaluar. Un modelo de competencias con un fuerte componente de competencias de gestión de personas y liderazgo nos inclinará hacia una modalidad de evaluación ascendente, mientras que un modelo más completo que incorpore competencias de orientación al cliente, orientación a resultados o innovación nos hará pensar en una modalidad de evaluación 360° o 180°.

También habrá que tener en cuenta la complejidad asociada a cada modalidad de evaluación. Una evaluación 360° siempre será más compleja de administrar que una evaluación ascendente en la que participan sólo los colaboradores y, en su caso, el propio evaluado. La idea es mantener el sistema lo más simple posible y, siempre que sea posible, poner la herramienta de evaluación en formato web.

¿En qué se diferencian los sistemas de evaluación multifuente frente a los sistemas convencionales de evaluación jefe-colaborador? Además del carácter múltiple de la evaluación (interviene más de un evaluador), se diferencian fundamentalmente en que se asocian más a la *mejora* y el *desarrollo* que al puro concepto de *evaluación/recompensa*. Además...

- Complementan la evaluación más convencional jefe-colaborador, no la sustituyen.
- Integran, de manera confidencial y anónima, percepciones de múltiples evaluadores en relación con la frecuencia con que el evaluado manifiesta determinadas conductas y comportamientos. No se emiten

juicios positivos o negativos respecto de la conducta.

- El foco fundamental y prioritario es proporcionar información o *feedback* honesto y útil para el desarrollo y el crecimiento profesional. Estos sistemas no persiguen fines retributivos.

Los sistemas de evaluación multifuente empezaron a implantarse de manera tímida a finales de los 80, pero en la actualidad ya hay numerosas organizaciones que de manera recurrente (anual o bienalmente) ponen en marcha este tipo de iniciativas en sus diferentes variantes (360°, 180°, ascendente, etc.). Los sistemas más desarrollados incorporan las evaluación de clientes (en el caso de comerciales) y de proveedores (en el caso de compradores) donde, de nuevo, aparece el valor estratégico.

Las ventajas que estos sistemas ofrecen en cuanto a su credibilidad y capacidad para aportar información honesta y útil para el desarrollo de competencias, han facilitado su expansión como práctica de éxito en las organizaciones, sirviendo de complemento de las evaluaciones del desempeño más convencionales. La manera en que estos sistemas identifican fortalezas y áreas de mejora orientan las iniciativas de desarrollo a llevar a cabo.

El *feedback* resultante de la evaluación multifuente será una fuente de enriquecimiento personal y profesional, a través del auto-conocimiento, y por otro lado, contribuirá a optimizar el desempeño, mediante el análisis e identificación de aquellas competencias y comportamientos que constituyen fortalezas y las que han resultado ser áreas de mejora. A

continuación, el evaluado tendrá que reflexionar sobre dichos resultados en los siguientes términos:

- ¿Qué importancia concede a cada área de mejora?
- ¿Hasta qué punto es realista o fácil cambiar?
- ¿En qué medida existe una verdadera voluntad de cambiar?

La reflexión de los puntos anteriores permitirá priorizar las áreas de mejora y establecer las bases para construir un plan de desarrollo. Un principio básico de la evaluación multifuente radica en que los profesionales no sólo necesitan conocer cómo lo están haciendo para poder mejorar, sino que requieren también el reconocimiento de otras personas dentro de su organización. La mayoría de los profesionales saben lo que se espera de ellos en su trabajo, pero sólo unos pocos privilegiados, habitualmente pertenecientes a niveles directivos, reciben de forma periódica *feedback* útil y honesto sobre cómo lo están haciendo y hacia dónde orientarse para mejorar sus competencias. Los directivos que tengan la oportunidad de participar en procesos de evaluación multifuente pueden sentirse parte de este colectivo privilegiado.

Sin duda, los sistemas de evaluación múltiple, junto con los programas de desarrollo que los acompañan, están entre los procesos de gestión de recursos humanos más exitosos y estratégicos, debido a su potencial extraordinario para impulsar el cambio de comportamientos. Eso sí, siempre y cuando se apliquen en organizaciones en las que el clima organizativo sea el adecuado; la cultura organizativa esté construida sobre la base del respeto y la confianza; y se gestione correctamente, preferentemente a través de un proveedor externo para asegurar la confidencialidad y anonimato de todo el proceso. No suele dar los resultados esperados en organizaciones muy jerárquicas y con escaso *empowerment*. ▲

Los sistemas de evaluación múltiple son los procesos de gestión de recursos humanos más exitosos y estratégicos, debido a su potencial extraordinario para impulsar el cambio de comportamientos