



¿Cuántos sistemas de evaluación debemos tener?

Miguel Carrión,

Gerente de PeopleMatters.

Posiblemente, el mejor modo de responder es reflexionando sobre *a quién evaluamos, qué evaluamos exactamente y para qué lo hacemos*, es decir, qué decisiones queremos tomar como resultado de la evaluación. Por ejemplo, una evaluación multifuente o *feedback* 360° puede ser una herramienta muy útil para el desarrollo de habilidades directivas o de liderazgo, al proporcionar al evaluado información de cómo su propio equipo o sus colaterales perciben su actuación. En cambio, si aplicamos la misma herramienta a un colectivo poco acostumbrado a dar o recibir *feedback* constructivo y asociamos los resultados de la evaluación a decisiones salariales, estamos creando una fórmula para el desastre.

Con relación al *quién*, suele ser útil combinar un sistema de evaluación común a toda la organización con herramientas o ejercicios de evaluación para situaciones o colectivos específicos. El primero no es otra cosa que la formalización de la labor de los jefes en la gestión y evaluación del desempeño de sus colaboradores. En el caso de ciertos colectivos, por ejemplo directivos o comerciales, suele ser conveniente complementar la evaluación tradicional jefe-colaborador con otras fuentes de evaluación relevantes: la de los colaterales y/o colaboradores del profesional o la de sus clientes. Esto se puede hacer a través de evaluaciones multifuente (*feedback* 180° ó 360°), encuestas de satisfacción o entrevistas informales. Por último, determinadas situaciones pueden requerir el uso de herramientas específicas, por ejemplo, jornadas de evaluación o *Assessment Centers* para programas de desarrollo o identificación de potencial.

Desde el punto de vista del *qué* evaluamos, la distinción tradicional entre objetivos (lo que se consigue) y competencias (cómo se consigue) sigue siendo una aproximación muy válida. Si se trata de evaluar el cumplimiento de objetivos, debemos asegurarnos de que el sistema de evaluación empleado tiene el mayor grado posible de objetividad y exactitud. Respecto a la evaluación de competencias, el sistema de evaluación debe reducir al máximo el inevitable componente de subjetividad (criterios de evaluación compartidos, descripción de las competencias en términos de conductas observables, paneles de calibración).

Por último, la respuesta a *para qué* evaluamos condicionará el sistema o sistemas de evaluación empleados. Así, si queremos asociar los resultados de la evaluación a decisiones salariales, deberíamos optar por sistemas que dejen poco lugar a la interpretación subjetiva. Esto se puede conseguir centrando la evaluación en los aspectos más cuantificables del desempeño (consecución de objetivos de negocio) o introduciendo mecanismos correctores de subjetividad (paneles de calibración). En cambio, si queremos que la evaluación sirva principalmente como pauta de desarrollo profesional, deberíamos asegurarnos, por ejemplo, de que se incluye algún tipo de auto-evaluación y que se proporcionan herramientas y/o recursos para impulsar el desarrollo "el día después".)

Información elaborada por:

peplematters