El potencial de sus empleados, el nuevo factor de éxito

14 de septiembre de 2011

Tradicionalmente los departamentos de dirección de personas han centrado sus métodos de evaluación en el desempeño del individuo, cuando también es importante estimar su desarrollo potencial en el futuro.

El entorno cambiante y altamente competitivo en el que se mueven actualmente las empresas demanda una gestión renovada y más efectiva de sus profesionales. Para ello, es importante contar con métodos de evaluación que permitan valorar mejor tanto su labor como el potencial en el seno de la compañía.

Los criterios para evaluar el trabajo de un empleado se centran habitualmente en su grado de rendimiento respecto a los objetivos marcados por la empresa, así como las características personales que definen el modo en el que logra esos objetivos (competencias).

Este sistema de evaluación sirve únicamente para analizar y premiar lo que los empleados hicieron hasta ayer, cuando también es importante estimar acertadamente su desarrollo potencial en el futuro.

En busca del potencial

A la hora de valorar tanto el desempeño pasado como el potencial de las personas, el assessment centre es la técnica estandarizada más válida y fiable, ya que aporta un conocimiento profundo de sus aptitudes, competencias y limitaciones. Así lo consideran el

©IESE Business School

profesor del IESE Guido Stein y Eduardo Rábago en el documento "Evaluación del desempeño y estimación del potencial: ¿dos caras de una misma moneda?".

Para estimar lo que pueden llegar a hacer las personas en el desarrollo futuro de la empresa, es conveniente disponer de sistemas diferenciados que permitan realizar valoraciones tanto de su potencial como de su desempeño.

El *assessment centre* simula situaciones profesionales que las personas evaluadas deben afrontar. El resultado de dichas pruebas aporta una información valiosa acerca de sus competencias y facilita la toma de decisiones sobre retribuciones, rotaciones y promociones en el seno de la empresa.

Principios a tener en cuenta

La técnica del assessment centre debe cumplir los siguientes principios:

- Los análisis y predicciones se realizan en base a una serie de competencias previamente definidas y escaladas en comportamientos observables, no solo interpretables.
- Se utiliza un mínimo de cuatro herramientas de evaluación, que pueden incluir ejercicios de grupo, búsqueda de información (fact-finding), problemas de gestión en los que hay que ofrecer propuestas de acción (in-tray), situaciones en las que hay que interactuar asumiendo un rol determinado (role-play), ejercicios de análisis y presentación, entrevistas basadas en competencias, cuestionarios de personalidad, motivación e intereses, tests de aptitudes y ejercicios de planificación.
- Las diferentes pruebas son observadas y evaluadas por varias personas con el fin de minimizar los errores de sesgo.

Al utilizar esta técnica se suele evaluar simultáneamente a un grupo de personas, que interactúan en alguna de las pruebas. Así se reduce el coste y se optimiza la logística de todo el proceso.

Anticiparse y corregir

El assessment centre establece con claridad y anticipación las consecuencias y los fines de las diferentes valoraciones (promoción, retribución, formación, etc.). Además, dimensiona las expectativas de desarrollo de los empleados, un aspecto directamente relacionado con la satisfacción y la motivación en el trabajo.

©IESE Business School

El uso de este proceso también ayuda a romper círculos viciosos que podrían dificultar el desarrollo futuro de buenos empleados o, a la inversa, hacer que se invierta excesivamente en empleados con poco potencial. Gracias a él, las empresas pueden conocer mejor en qué personas y con qué acciones será más rentable invertir en su desarrollo.

Distorsiones que hay que evitar

Pese a estas virtudes, la mayoría de empresas sigue limitándose a evaluar a sus empleados a través del desempeño. En muchos casos estos sistemas de evaluación tradicionales ofrecen resultados que no se ajustan a la realidad. Una causa frecuente son los errores en la comunicación y formación sobre el sistema evaluativo.

Otra posibilidad son los defectos relacionados con los objetivos, ya sea en su formulación o por la rigidez del sistema de dirección. Esto puede llevar al cortoplacismo, a una escasa integración entre los objetivos individuales, de las unidades de negocio y de la compañía o al formalismo, la burocratización y el desfase de los objetivos.

Una tercera fuente de distorsiones son las evaluaciones mal realizadas, ya sea por exceso o por defecto.

Dos casos típicos en los que se infravalora el potencial son los del "tapado útil" y del "emergente peligroso". El primero es aquel empleado al que su jefe se resiste a reconocer y dar visibilidad por miedo a perderle. El segundo es un colaborador brillante al que su superior percibe como una amenaza, por lo que le valora negativamente.

La situación contraria se da con el "obediente galardonado", que recibe una excelente valoración de desempeño simplemente por su obediencia, dedicación y lealtad, ya que es dócil y fácilmente gobernable.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School