

CUIDADO CON LAS EVALUACIONES DE PERSONAL

por Lyn Alba de Juárez

“Pensamos que sólo con recabar información, la información va a pensar por nosotros”
Edward de Bono

La evaluación del desempeño es un proceso formal de identificación de fortalezas y áreas de mejora de los individuos. Este se lleva a cabo con un objetivo predeterminado y de acuerdo a una metodología que contempla la selección y aplicación de instrumentos de valoración que permiten el análisis del comportamiento, específicamente de los factores críticos de desempeño en una Cultura de Valores también previamente identificada.

El mundo de la información y de la competencia está llevando a que las decisiones de personal se tomen con base en más elementos aparentes: herramientas que miden más y más rápido. Han surgido instrumentos de medición de las capacidades personales (o los tradicionales computarizados), que generan datos sobre cómo piensa o actúa un individuo.

Se encuentran en el mercado cientos de productos, unos más, otros menos novedosos, que describen “la forma de ser” de una persona; o más delicado aún: la “califican”.

No existe instrumento de evaluación perfecto o instrumento universal que diga todo de alguien, si se recuerda que el ser humano en el trabajo se conduce como lo que afortunadamente es: una persona.

Por lo tanto, lleva al entorno laboral su personalidad, con todo su intelecto, motivación, experiencia, habilidades y emociones, que le hacen único y particular.

No se intenta menospreciar el valor enorme de la tecnología de Recursos Humanos y Psicología Aplicada, (trabajamos con ellas), sino ubicar el valor de la información que puede arrojar una herramienta de evaluación de personal en un marco ético y de efectividad organizacional.

Dichos instrumentos deben promover que las decisiones de personal sean más ágiles y eficaces, lo que se quiere resaltar es el riesgo de que por buscar “lo último”, más datos y más rápidos sobre el individuo, se olvide el contexto (por ejemplo **puesto y cultura de empresa**); el objetivo (decisión de selección, diagnóstico de capacitación, plan de carrera, etc.); y sobre todo el respeto por la persona (derecho del evaluado a conocer sus resultados vía retroalimentación profesional).



Tips para quienes deciden qué tipo de evaluaciones o despacho contratar

1. Si se aplica solo una herramienta (a veces mal llamada “prueba”, “examen” o “test”), obtendrá información de solamente una de las siguientes áreas:

- Capacidad Intelectual
- Personalidad
- Motivación
- Estado anímico actual

- Preferencias cognitivas
- Desempeño por competencias

El reporte será parcial y puede ser válido, pero no será integral.

Ciertamente existen instrumentos muy poderosos que brindan datos del tipo de pensamiento, hábitos de trabajo o personalidad, suficientes para que el consultor “infiera” datos de las otras áreas. No obstante, el profesionalismo del consultor consiste precisamente en reconocer que está trabajando con inferencias y que éstas deberán ser constatadas por otras herramientas, por la confrontación con el participante o por el desempeño real en el lugar de trabajo.

2. Si le ofrecen “pruebas” de Inteligencia Emocional como parte de una batería de evaluación ¡cuidado! Éstas *no* son parámetro de decisiones de personal, sino fuente de autoconocimiento y plataforma para procesos dirigidos de desarrollo de personal.
3. **Si la “prueba” de Valores** que le reportan incluye conceptos como Artísticos, Económicos, Persuasivos, Científicos, etc, le están informando sobre intereses de la persona, no aspectos éticos de la misma. La predictibilidad de las conductas éticas es uno de los elementos de decisión que con mayor razón debe corroborarse con más de un instrumento, por el propio peso relativo que generalmente se le asigna.
4. Si le proporcionan únicamente gráficas del nivel de aceptación, desempeño o ajuste a perfil del evaluado, solicite todo el fundamento que hay detrás del juicio de valoración. Si hay tecnicismos, pida que los expliquen hasta que usted vea la lógica, o sea el Análisis del Desempeño.



- Si no se lleva a cabo una entrevista de retroalimentación con el participante, cuidadosa y objetivamente relacionada al contexto para el cual se le pidió que hiciera el proceso, no hay evidencia de que se respete el principio de que el evaluado merece tener de vuelta sus resultados procesados.

Cuando se trate de una negativa, si el objetivo de la evaluación es decisión de selección, el consultor debe tener la disponibilidad de llevar a cabo la entrevista de retroalimentación.

Dicha entrevista (no mandar por mail o entregar simplemente una hoja de resultados), toma entre una hora y media y dos horas.

Ésta le permite a la persona acordar o disentir si se reportó con certeza su estilo personal de comportamiento, perfil motivacional, estilos de liderazgo, manejo del tiempo y del conflicto, comportamiento bajo presión, etc. y luego decidir si desea hacer cambios en su comportamiento.

Se deben incluir y explicar las estrategias para mejorar el desempeño.



En resumen, las evaluaciones de personal son asunto delicado en tanto que afectan al individuo y a la cultura meta de la organización. No se trata solo de tener la información sino qué se hace con la información.

Lyn Alba de Juárez es socia fundadora de Consulri, Human Performance Consultants firma dedicada a búsqueda de ejecutivos, evaluación de potencial y desarrollo de personal.

www.consulri.com.mx