

Tips y algo más

Un sistema democrático, pero que puede generar resistencia

**Las claves para la implementación de la evaluación de desempeño de 360 grados*

**No siempre es aceptado que los subordinados juzguen al jefe*

**Hay que tener en cuenta el aspecto emocional*

Cuando son los jefes los que son evaluados por los empleados, la aureola de la legitimidad se esfuma

Nadie tiene ninguna duda sobre la legitimidad de que su jefe lo evalúe. Es más, aunque la empresa para la que uno trabaja no tenga instalado un sistema formal de evaluación de desempeño, todo trabajador se sabe observado y calificado constantemente. Si uno preguntara a un supervisor quién es su mejor empleado y quién el peor, seguramente tendría una clara respuesta, sin necesidad de formularios ni de entrevistas.

Pero cuando son los jefes los que son evaluados por los empleados, la aureola de la legitimidad se esfuma. Y no sólo los jefes dudan de las bondades de ser evaluados por sus subordinados. Tampoco es una tarea fácil para los empleados, devenidos en evaluadores de sus propios supervisores. De eso se trata, precisamente, el método de evaluación de desempeño de 360 grados según el cual, como su nombre lo indica, el jefe evalúa a sus empleados y éstos, a su vez, evalúan a su jefe.

Este método ha crecido mucho en popularidad en los últimos tiempos. Un poco porque es novedoso y se puso de moda. Pero también, y al decir de Peter Goodge y Phil Watts (How to Manage 360-degree feedback, en People Management), porque, "cuando se lo realiza correctamente, es una técnica relativamente barata, aplicable a toda la organización y focalizada en el desempeño personal".

Pasos hacia el éxito

La pregunta obvia es, entonces, por qué falla tantas veces. Goodge y Watts proponen un plan de seis pasos para evitar el fracaso y asegurar los beneficios de la aplicación del feedback 360, sobrenombre cotidiano de la técnica en cuestión en la jerga del management.

El primer paso, predecible por cierto, es alinear el sistema de evaluación de desempeño, cualquiera que éste sea, pero en particular si es el feedback 360, a la estrategia general de la compañía. El hecho de que sea visto como algo esencial a la estrategia corporativa provocará un apoyo más sólido de la alta gerencia. Por otra parte, los beneficios se verán reflejados en los resultados globales.

El segundo paso, lleno de sentido común, consiste en encarar un estudio de factibilidad previo a la implementación del sistema. El feedback 360 rendirá mejores frutos si en la empresa hay diferencias marcadas de desempeño entre los mejores y los peores trabajadores, porque así se evidencia que el problema con estos últimos está centrado en sus competencias. El otro tema para tener en cuenta es si cada persona que será evaluada tiene al menos seis subordinados o clientes internos que puedan juzgar su desempeño. Por último, hay que verificar si se contará con los recursos para los planes de capacitación y desarrollo que deberían seguir a la evaluación. Si no, se verá todo como un ejercicio inútil, como el medio transformado en un fin en sí mismo.

Tercero, armar un buen cuestionario, con preguntas simples basadas en indicadores de comportamiento observables y adecuados para el puesto y la organización. Goodge y Watts sugieren exigir una cantidad mínima de respuestas críticas, para evitar que el feedback sea puros elogios y para que resulte más fácil percibir las necesidades de desarrollo.

En cuarto lugar, es indispensable hacer una prueba piloto para ver cómo reaccionan diferentes personas al nuevo sistema y para ajustar no sólo el cuestionario, sino también el proceso de

devolución de los resultados en el nivel personal e institucional.

Quinto paso: ir implementando el sistema de a poco, comenzando por aquellos sectores donde se prevea que habrá menos resistencia, o incorporarlo disfrazado como parte de alguna actividad de capacitación. Sólo de este modo podrá construirse la confianza necesaria para lograr respuestas sinceras y aceptación de las críticas recibidas con carácter constructivo. Los empleados se convencerán de que evaluaciones negativas de sus jefes no desatarán cazas de brujas y los jefes se convencerán de que las críticas les son útiles para mejorar sus desempeños para bien propio y de la compañía.

Por último, no olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para un fin, a saber, el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la organización y, por medio de él, la mejora de los resultados de la empresa. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño. Y concretarlo. Para eso, el 80% del presupuesto asignado a la implementación y administración del nuevo sistema de evaluación debería destinarse a los planes de desarrollo y sólo el 20% a la etapa de evaluación en sí misma.

Goodge y Watts dejan de lado algunos aspectos que resultan cruciales para la implementación del feedback 360, como la incidencia del aspecto emocional y afectivo en el manejo del feedback, el aseguramiento de la confidencialidad, la formación de los evaluadores, etcétera. Pero los pasos que indican son acertados y cada experiencia deberá llenar los vacíos que se vayan presentando. En este tema, también, cada empresa es un mundo.

GABRIELA LÓPEZ GALELO / La Nación (Argentina), Martes 6 de febrero de 2001