

LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DIRECTIVO*

*(Palabras clave: potencial directivo,
centro de valoración,
evaluación, planificación de carreras)
(Key words: managerial potential,
assessment centre, appraisal,
career development)*

**José L. Roldán Salgueiro
Mercedes Sánchez-Apellániz García
Adolfo Vázquez Sánchez****

1. INTRODUCCIÓN

Una de las tareas más complejas a las que se debe hacer frente en el seno de la organización es la evaluación del trabajo, puesto que de ella se derivan en muchas circunstancias aspectos como el establecimiento de los salarios, la formación, y las posibilidades de promoción entre otros. Desde el punto de vista del propio individuo también se pueden presentar repercusiones, tanto positivas como negativas, relacionadas con la motivación y creatividad de los empleados.

Este aspecto se vuelve especialmente crucial cuando nos estamos refiriendo a la evaluación del trabajo con fines de promoción a puestos directivos; aún más, cuando nos referimos a promociones hacia niveles directivos superiores.

Cuando los requerimientos que presentan los puestos directivos son significativamente distintos de los que presentan los puestos actuales, y es probable que las competencias requeridas sean muy diferentes, no se puede esperar que el desempeño actual sea una vía fiable para detectar el potencial futuro del individuo (Dulewicz, 1991, p. 50), dado que la experiencia pasada probablemente no sea relevante.

Ante este orden de cosas, parece importante plantearse cuáles son los sistemas de evaluación del trabajo que, a nivel genérico, resultan más adecuados a las circunstancias actuales, y a nivel específico, cuáles son los más idóneos para evaluar el potencial directivo de los individuos de la organización.

(*) Original recibido en Febrero de 1995 y revisado en Junio de 1996.

(**) Profesores del Dpto. de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla.

2. UNA BREVE EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO

En los años sesenta y setenta, cuando muchas organizaciones introdujeron los procesos formales de evaluación del trabajo el aspecto dominante era la equidad interna y el enfoque se centraba más en los propios trabajos que en las personas (Murlis y Pritchard, 1991, p. 49).

Las organizaciones tradicionales establecían puestos con un propósito definido y requerimientos de competencias verificables. Usaban la evaluación del trabajo para clasificar los puestos en términos de la importancia percibida para la organización. Esto reflejaba unas asunciones y factores organizacionales y culturales tales como la equidad, igual paga por trabajos de igual valor (principio del valor comparable), jerarquía, control y trabajo permanentemente definidos (Murlis y Fitt, 1991, p. 40).

Ante la creciente fragmentación de los mercados, en la década de los ochenta las empresas han sido testigos de cambios radicales en la forma en la que los negocios se estructuran, surgiendo organizaciones más fluidas y que descansan cada vez más en los equipos de trabajo y en una mayor flexibilidad (Murlis y Pritchard, 1991, p. 49).

En la actualidad se está produciendo una radical reestructuración en la mayoría de las organizaciones, las cuales comienzan a ser más orgánicas y menos mecánicas, con menos niveles y con modos de operar más flexibles. En este marco, los directivos tienen que constituir equipos de trabajo multidisciplinares, que crucen fronteras organizacionales y a menudo nacionales (Fletcher, 1993, p. 34).

La reorganización de las grandes compañías en pequeñas unidades de negocio se está produciendo en la mayoría de las industrias. Es un proceso que se basa en la lógica por la que *“es duro equivocarse”*, y que proporciona poder y responsabilidades a aquellos individuos que están más cerca de los clientes y que pueden ver cuáles son sus necesidades.

Está provocando lo que Colloff (1990, pag 50) denomina un *“desarrollo directivo orientado”* que pone su acento de forma incremental en aspectos como la competencia financiera, planificación estratégica, marketing, orientación al cliente, y la habilidad para vender ideas de forma persuasiva, dejando de lado algunos de los tópicos tradicionales como el liderazgo, motivación del personal, resolución de problemas y administración del tiempo.

Para estas organizaciones, a menudo basadas en proyectos, sujetas a cambios que descansan en el uso flexible de los conocimientos y habilidades de los individuos y en nuevas formas de trabajo, que consultan a diferentes grupos de profesionales, los tradicionales modelos de evaluación del trabajo concebidos en muchos casos como una *“caja negra”* no son adecuados (Murlis y Pritchard, 1991, p. 49).

En este marco, los nuevos sistemas de evaluación intentan actuar como un vehículo para motivar a las personas y mejorar su desempeño mediante el establecimiento consensuado de objetivos, como un sistema de distribución equitativa de recompensas a través del empleo de primas de productividad, y como una herramienta de *desarrollo de las habilidades* de los individuos, y todo ello en un mismo paquete de actuaciones.

3. ¿QUIÉN EVALÚA?

El cada vez mayor empleo de la dirección por proyectos o matriciales, con cada vez menos niveles directivos y con una proliferación de informes dirigidos a cada directivo, sumado a una más amplia dispersión geográfica del personal, está provocando que un gerente pueda tener demasiadas evaluaciones que realizar o que vea tan infrecuentemente a sus subordinados que no conozca qué es lo que están haciendo. Además, en este marco un individuo puede trabajar para diferentes jefes a lo largo del año.

Todo ello hace que el viejo principio del jefe inmediato llevando a cabo las evaluaciones de sus subordinados comience a ser, en muchas ocasiones, inadecuado. Entonces, y en el marco de los nuevos sistemas de evaluación ¿quién debería ser el evaluador?.

Una respuesta a este problema es la auto-evaluación. ¿Quién puede saber más del propio desempeño que el propio evaluado?. Sin embargo, la auto-evaluación puede representar una ayuda no carente de inconvenientes. Será útil cuando las expectativas generadas por la introducción de la auto-evaluación hayan sido cuidadosamente dirigidas y cuando los evaluadores hayan sido formados para ello.

Otra opción, que se está convirtiendo en uno de los modelos más comúnmente utilizados, consiste en combinar la auto-evaluación con la evaluación realizada por un superior. La involucración de los colegas, otros jefes e incluso los subordinados como evaluadores está cada vez ganando más popularidad (Fletcher, 1993, pag. 34).

Esta propuesta, sin embargo no es del todo nueva. Uno de los autores que se decantaba por una solución de esta índole es Schein (1978) el cual propone utilizar como instrumento para captar la información acerca del "perfil real" del evaluado, una combinación entre:

- A. *Auto-ratio*: la persona se evalúa a sí misma en aquellas dimensiones de trabajo que se han considerado clave para el futuro.
- B. *Ratios elaborados por supervisores*: resuelven el problema de la predisposición del individuo para supra o infravalorarse. Pero introducen una desventaja añadida y es la subjetividad del supervisor, sus prejuicios, o su incapacidad en la valoración del candidato.
- C. *Centros de valoración*: aplicables en última instancia y caso que los anteriores no sean utilizables independiente o conjuntamente. Esta técnica utiliza combinadamente los aspectos favorables de los tests, simulaciones y entrevistas.
- D. *Un juicio global por parte de todos aquellos que conocen al candidato (referencias)*: es, a menudo, el criterio más utilizado para valorar a la persona en áreas complejas tales como la habilidad de la persona para tomar decisiones acertadas..., etc. Para el desarrollo de estos juicios globales resulta muy útil obtener información detallada de la historia profesional del candidato, su evolución y respuesta ante situaciones importantes y su habilidad para manejar diversos tipos de situaciones.

Este autor considera que la combinación de estas cuatro modalidades constituye la vía más adecuada para conocer la inclinación de carrera (*career anchor*) de un individuo candidato a puesto directivo, entendiendo por tal “un producto de la interacción entre el individuo y las experiencias a las que se ve sometido en los sucesivos puestos que ocupa (...) lo cual redunda en un autoconocimiento del empleado, desarrollando un claro concepto ocupacional”.

Este concepto está pensado para identificar una creciente área de estabilidad dentro de la persona sin que por ello deje de implicar una necesidad de cambio o crecimiento; asimismo, es un concepto más amplio que el de “motivación para el trabajo” porque no sólo tiene en cuenta las motivaciones y valores para la elección ocupacional sino que también considera la autopercepción de los valores, habilidades, actitudes... resultado de la interacción entre el individuo y las experiencias laborales, por ello es necesario testarlo en situaciones reales en las cuales el resultado es importante y sólo puede ser descubierto a través del ejercicio de la carrera durante una serie de años. Es, por tanto, un término que enfatiza la interacción entre habilidades, motivos y valores en un autoconcepto global.

Dentro del ámbito de los nuevos sistemas de evaluación que están surgiendo como consecuencia de los cambios del entorno, conocer la inclinación de carrera del individuo y su potencial para ser directivo es uno de los retos actuales a los que se enfrentan los Departamentos de Recursos Humanos.

Precisamente es éste uno de los objetivos principales del presente trabajo en el que intentamos desarrollar una comparación entre diferentes métodos de evaluación, para extraer de la misma aquéllos que consiguen cubrir dichos retos dentro del marco señalado.

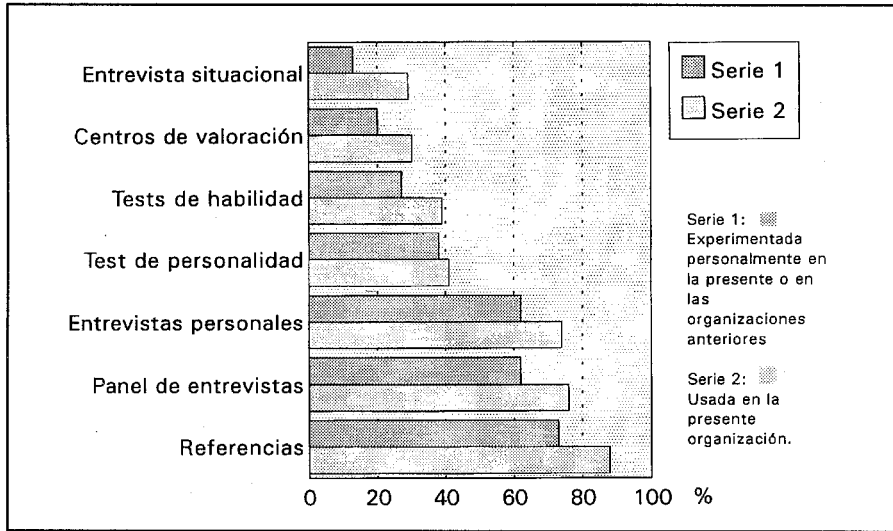
4. UNA REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Mabey y Iles (1991, pp. 50-53) analizan en su estudio las principales técnicas utilizadas por los especialistas de recursos humanos para la evaluación de los candidatos. Comprueban que no las más utilizadas (TABLA 1) son las consideradas más útiles por los candidatos objeto de evaluación (TABLA 2); y es interesante tener en cuenta, como dice Herriot (1991, p. 50) que “la decisión de un candidato sobre si iniciar o continuar con un trabajo, sobre si aceptar o no una oferta de trabajo, está fuertemente influenciada por cómo son tratados en los procesos de selección y reclutamiento”.

En este sentido, las entrevistas, sobre las que tradicionalmente recae el tópico de que tienden a crear prejuicios y discriminación, son consideradas como buenas por dos tercios de aquellos que las experimentaron (sobre una muestra de 120 estudiantes de MBA en la Open Business School, que eran directivos en la treintena de sus vidas), viéndolas incluso como útiles. Quizás la razón de ello sea que permiten un intercambio de información (diálogo), así como una contrastación de expectativas, comparadas con los tests pasivos.

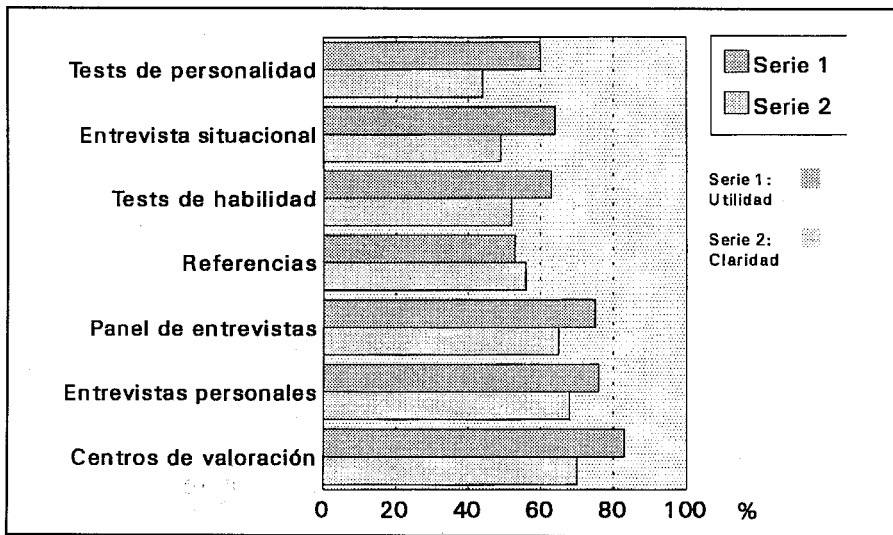
Sin embargo, los directivos reconocen las limitaciones de las entrevistas para la efectividad de la organización ya que no sirven para engendrar sentimientos positivos por parte de los candidatos; mientras que los candidatos veían en ellas un elemento que les acercaba a la realidad organizacional.

TABLA 1
USO DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN



Fuente: Mabey, C.: Iles, P. (1991).

TABLA 2
REACCIÓN FRENTE A LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN



Fuente: Mabey, C.: Iles, P. (1991).

En cuanto a los tests, sólo la mitad de los candidatos consideraban que eran útiles, ya que no proporcionaban un feedback adecuado; si bien, los directivos reconocían el valor de éstos (tests de personalidad) como generadores de información concerniente a la motivación del individuo y su potencial compatibilidad con la cultura de la compañía.

La contrapartida es, según Dulewicz (1991, p. 50), que aunque los tests pueden ser una medida valiosa de las capacidades intelectuales, personalidad y motivación de la persona, no siempre proporcionan una evaluación que comprenda todas las competencias relevantes o el grado de detalle comportamental a menudo requerido para identificar un conjunto completo de necesidades formativas.

En este mismo sentido se decanta Fletcher (1991, pag. 38) que señala que la aplicación de los tests de personalidad raramente consigue ayudar a una mejor toma de decisiones en relación a los procesos de selección y/o promoción, si bien reconoce que dichos tests proporcionan un elemento útil a añadir a otros métodos de selección siempre y cuando se escojan con cuidado y no se dejen en manos de personas inexpertas en el uso de los mismos.

No obstante, existen opiniones contradictorias (Schmitt *et al*, 1984; Barrick y Mount, 1991) que señalan que los tests de personalidad realmente tienen validez para predecir el desempeño en el trabajo siendo instrumentos útiles para la toma de decisiones en la selección de personal.

El instrumento más utilizado según el estudio de Mabey y Iles (1991, pp. 50-53) son las referencias (TABLA 1), o *juicios globales* en términos de Schein, aunque no signifique que sean consideradas como las más útiles y claras desde el punto de vista de los candidatos (TABLA 2).

Consideramos que si bien ofrecen una información retrospectiva del candidato y permiten crear una imagen del mismo, no son lo suficientemente útiles en cuanto que no permiten vislumbrar la evolución potencial del individuo en determinadas situaciones críticas futuras.

Además, parece que las evaluaciones retrospectivas, si bien son válidas para la adjudicación de recompensas, no lo son para la adjudicación de promociones ya que éstas han de orientarse al futuro desempeño, mientras que las primeras han de orientarse a resultados del pasado (Meyer 1994, pp. 69-70).

La técnica considerada como más útil y que engendraba más sentimientos positivos hacia la organización eran los centros de valoración, los cuales suponen una herramienta para seleccionar y promover a los directivos, ideada para medir la forma en que un gerente potencial actuaría en situaciones administrativas típicas.

Esta técnica combina las tendencias de las otras: la aparente objetividad de los tests y simulaciones (que no son muy distintas de las entrevistas situacionales), con la oportunidad de diálogo que proveen las entrevistas así como su posterior discusión, lo que puede ser un motivo para que la mayor aceptación de los centros de valoración no nos parezca un resultado sorprendente.

Otras dos técnicas de evaluación podrían ser la evaluación computerizada (Murlis y Pritchard, 1991, p. 50) que utiliza sistemas expertos y algoritmos matemáticos y cuyo principal

atractivo es combinar alta eficiencia con alta sensibilidad, intentando proporcionar un proceso de evaluación consistente y sustancialmente descentralizado.

Este método, sin embargo, parece perseguir más la implantación de sistemas de salarios equitativos para trabajos de igual índole que el desarrollo del personal que venimos señalando como característica de los nuevos sistemas de evaluación.

Y las baterías de habilidades de organización (OSB) (Childs, 1994, p. 61) que persiguen, más que medir una serie de capacidades y habilidades –objeto de los tests psicométricos– pretenden evaluar la integración de habilidades y analizar la capacidad del individuo para manejar información múltiple y desarrollar estrategias para codificar, recordar y organizar los datos necesarios desde una óptica diferente, considerándose como un término medio entre los centros de valoración y los tests tradicionales.

Esta técnica, por su parte, parece obtener sus principales ventajas de su similitud con los centros de valoración si bien, al basarse en el desarrollo de baterías de tests por parte del candidato, adolece del necesario feedback que ha de recibir éste.

Los resultados comparativos arriba señalados parecen proporcionar una consecuencia inmediata para los especialistas de recursos humanos: “es rentable ser abierto: los encuentros de reclutamiento y selección en los que los candidatos y empleados se ven a sí mismos como en una situación de compra/venta no facilita el desarrollo de las expectativas adecuadas. A pesar de que será inevitable cualquier elemento de sorpresa, ya sea positivo o negativo, puesto que el candidato procede de una cultura distinta, se puede disminuir la discrepancia si las compañías intentan ser realistas en el modo en que diseñan sus esquemas de formación, climas de trabajo y planes de carreras, y si seleccionan procesos en los que la presión sea mínima y se puedan desarrollar discusiones de carácter bilateral” (Mabey y Iles 1991, p. 52).

El proceso de selección y evaluación debe ser esencialmente de carácter colaborativo y no de control. En particular, los centros de valoración parece que son más positivamente aceptados que las entrevistas situacionales. En general, los candidatos más comprometidos con la organización y que tienen menos tendencia a pensar en abandonarla son aquellos que pasan por un centro de valoración.

En términos comparativos, las referencias constituyen una fotografía del candidato, mientras que los centros de valoración permitirían desarrollar una película del mismo, con un carácter más dinámico y evolutivo, obteniéndose de esta forma una evaluación prospectiva del candidato.

5. LOS CENTROS DE VALORACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE CARRERA.

A la hora de captar la información sobre el potencial directivo del individuo, nos decantamos por los Centros de Valoración como instrumento para la evaluación del candidato y como medio para el autoconocimiento del mismo, de sus habilidades, valores, actitudes..., etc. En definitiva, como medio para el conocimiento de su inclinación de carrera y de la tipología del mismo en la que se encuentra situado.

De acuerdo con Thorton y Byham³ (Neira, 1986, p. 35) un centro de valoración supone un "procedimiento estandarizado, comprensivo, en el cual se utilizan múltiples técnicas de valoración tales como ejercicios situacionales y simulaciones de puestos para evaluar, con distintos propósitos a los empleados individuales". Moses⁴ (Neira, 1986, p. 35) considera que este instrumento ha de tener los siguientes *componentes* para ser considerado como tal:

1. Un conjunto de características o dimensiones relativas al puesto para el que se está evaluando el individuo.
2. Una serie de técnicas diseñadas para proporcionar información útil para la evaluación de estas dimensiones o cualidades, debiendo ser, al menos una de ellas, una simulación. De entre las diversas herramientas empleadas podemos identificar los tests de papel y lápiz, entrevistas, tests proyectivos, autoevaluaciones y las citadas simulaciones (Neira, 1986, pp. 36-37).
3. Una variedad de evaluadores entrenados específicamente para la tarea que elaboran un informe consensuado en el que se interpreten los componentes observados.

No es una técnica nueva, ya que su primera aplicación en el ámbito empresarial data de la década de los cincuenta en la American Telephone and Telegraph Company (ATT); sin embargo y pese a las posibles deficiencias que pueda presentar y su poca difusión, sobre todo en España, sus innumerables ventajas de cara a la captación de información tanto por parte del candidato como por parte de la organización, nos hacen considerarla como herramienta muy útil para la planificación de carreras.

En este sentido, Fletcher y Kerlake (1992, p. 281) señalan cómo en un principio destacaron sus cualidades para la identificación y selección de individuos con potencial directivo, pero que en el tiempo su valor se vio aumentado como instrumento de desarrollo y formación. Así, se constata que el centro de valoración puede proporcionar una valiosa experiencia de aprendizaje para los participantes (Dulewicz, 1991, p. 55). El feedback que se les proporciona a los candidatos tras asistir no sólo se concentra sobre el resultado de la decisión, sino en la realización de planes de desarrollo para los individuos implicados.

Respecto a los métodos tradicionales los centros de valoración presentan las siguientes *ventajas* (Neira, 1986, pp. 40-43):

- * Tienen en cuenta las diferentes demandas organizativas y ambientales así como las exigencias específicas del puesto
- * La aplicación de múltiples técnicas —entre ellas la simulación— permite una mejor observación de la persona en situaciones similares a la del puesto de que se trata, permitiendo una mejor predicción de su éxito potencial

(3) Thornton III, G.C.; Byham, W.C. (1982): "Assessment Centers and Managerial Performance". Academic Press, p. 1.

(4) Moses, J.L. (1982): "The Assessment Center Method". En Moses, J.L. y Byham, W.C. (Ed.): "Applying the Assessment Center Method", Pergamon, pp. 3-11.

- * Al realizar las evaluaciones varias personas entrenadas específicamente para esta tarea, es más difícil que se produzcan sesgos lo que los hace más adecuados para analizar a personal perteneciente a grupos minoritarios dentro de la organización
- * Protegen la intimidad personal de los evaluados lo que, sumado a la eficacia del programa para promover el auto-desarrollo, explica su aceptación por parte de los candidatos
- * Proporcionan un descenso en la rotación pudiendo utilizarse como una técnica de desarrollo organizativo para mejorar las relaciones subordinado-superior entre directivos

A pesar de las muy diversas ventajas que el método presenta, también es cierto que se detectan ciertas *deficiencias en su aplicación*. Podemos identificar tres principales áreas implicadas en el éxito de un centro de valoración (Dulewicz, 1991, pp. 51-52): el diseño del programa, la formación y selección de los evaluadores, y la implantación de acciones efectivas en función de los resultados del programa. En esta dirección, Dulewicz realiza las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario tener una idea clara de las competencias requeridas para desempeñar con éxito el puesto objetivo para el cual se está valorando el potencial. Ello puede realizarse por medio de entrevistas y/o cuestionarios a los directivos que se encuentran tanto por encima como en el mismo nivel.
2. Se deben seleccionar cuidadosamente a los evaluadores desde el principio. Para ello han de cumplir tres criterios:
 - a) Deben comprometerse con el desarrollo del método y ser receptivos a las nuevas ideas;
 - b) deben poseer buenas capacidades para desarrollar los roles de asesoramiento y desarrollo de su propio equipo;
 - c) han de ser sistemáticos y analíticos al enfocar las cuestiones personales.

Por otra parte, debido a la complejidad del proceso de valoración en sí como de las técnicas utilizadas, se hace absolutamente necesario un amplio proceso de formación.
3. Los dos puntos anteriores representan condiciones necesarias pero no suficientes. Tales esfuerzos pueden diluirse si no se presta una adecuada atención a los resultados que se obtengan del proceso. Por tanto, se han de producir las siguientes acciones: una corriente retroalimentadora de información hacia los participantes que les ayude a alcanzar una mejor autoevaluación de su potencial; emplear los resultados de la experiencia para la adecuada promoción de los participantes; y utilizar la información para el desarrollo de apropiados programas de formación.

De entre las desventajas que el presente método presenta, podemos identificar la dificultad de implantación y su mayor coste en relación a las técnicas tradicionales (Neira, 1986, p. 43).

Dadas las razones aludidas consideramos que van a ser los centros de valoración los instrumentos que mejor permitan el descubrimiento de la inclinación de carrera del individuo

y de su potencial directivo, tanto por parte de la organización como por parte del mismo. Además, se encuentran más en la línea de los nuevos sistemas de evaluación, cuyo objeto no es tanto un control exhaustivo del candidato, como potenciar lo que Colloff (1990, p. 50) denominaba un *"desarrollo directivo orientado"*.

En este sentido, si el departamento de recursos humanos consigue captar esta inclinación de carrera podrá encauzar y planificar las carreras de los individuos, así como orientarlos en el desarrollo de aquellas actitudes, valores, habilidades... más necesarias para las dimensiones clave del puesto, previamente definidas. Asimismo, el propio individuo se verá beneficiado tanto por el feedback que recibe acerca de sus cualidades, capacidades y actitudes, como por la utilización de esta información a la hora de aprovechar mejor su potencial directivo.

6. UNA COMBINACIÓN DE CENTRO DE VALORACIÓN Y CURSO DE FORMACIÓN

Si realizado el análisis del "perfil real" de los candidatos de la organización al puesto, se observase que el potencial directivo no está presente entre ellos, la opción recaería bien en la contratación externa, bien en la formación.

La primera opción, si bien es válida, supone un elevado coste y, lo que es más importante, un exhaustivo proceso de aculturación y de formación sobre el individuo en cuestión. Siempre que sea posible, parece más recomendable realizar cursos de formación tendentes a cubrir las debilidades encontradas en aquellos candidatos potenciales al puesto.

Lo ideal, dados los nuevos requerimientos a que se enfrentan las organizaciones, sería crear un proceso de evaluación como parte integrante de un curso de formación o programas de desarrollo, conjugando de esta manera la identificación de aquellas personas que poseen los valores, actitudes,... necesarias con una formación en aquellos aspectos cuyo nivel se considera deficiente por parte de la organización y que sean necesarios potenciar (Shuttleworth y Prescott 1991, pp. 40-43) (Koontz y Wehrich 1990, pp. 377-378).

Las ventajas que ofrece esta combinación, reflejadas en un estudio realizado en el Centro de Dirección Pilkington (Shuttleworth y Prescott 1991, pp. 40-43), serían entre otras:

1. La reducción de costes y tareas administrativas asociadas con el centro de valoración que son soportadas por el curso de formación, como consecuencia de tener a todos los candidatos reunidos.
2. La creación de un clima de cultura común, necesario para el desarrollo de un buen curso, en muchos de los centros dedicados a ello.

Se puede detectar un importante efecto sinérgico en la utilización de esta vía alternativa, en el sentido de que se produce una interacción continua entre el centro de valoración y el curso de formación permitiendo de una parte, la captación de información acerca de las habilidades, valores, actitudes... del individuo, y de otra, una aplicación inmediata de la misma de cara a la formación y desarrollo del potencial de los individuos.

De hecho, muchos de los tradicionales cursos de dirección están proyectados hacia aquellas personas de las cuales la organización requiere bien una mayor información (de habilidades, actitudes...), bien un desarrollo en determinados aspectos que sean necesarios para el desarrollo de las dimensiones del puesto. De esta forma, mediante esta alternativa, ambos objetivos pueden ser cubiertos de una sola vez y a un menor coste.

Quizás el problema más importante con el que se encuentra esta combinación de "centro más curso", sea su implantación. En este sentido, uno de los problemas es la liberación de la información por parte del personal participante, quienes no suelen acudir al curso con la intención principal de ser evaluados, dado el carácter participativo del mismo. Los participantes se plantean ante todo, para qué se hace la valoración, quién usará la información obtenida y cómo afectará esto a sus carreras.

La solución a ofrecer es añadir un "contrato" entre los participantes y los directivos de personal, de forma que los primeros puedan retener cualquier información contenida en los informes. Este sutil aspecto del contrato hizo, en el estudio que mencionamos, que los directores de personal se ganaran la confianza de los participantes, creando un auténtico clima de franqueza entre ellos; de hecho, no hubo participantes que eligieran la vía de retener información porque consideraban que en la elaboración de los informes había una oportunidad importante de ofrecer a la compañía la mejor información de sí mismos como individuos, sus habilidades, aspiraciones y desarrollo de planes.

Otro problema que se identifica es cómo trabajar con los individuos, ya que la evaluación es algo que se realiza sobre las personas y puede desembocar en un proceso que divide a los participantes, levantando barreras para el aprendizaje y creando un alto grado de competitividad. Con ello se provoca que la información sobre los puntos fuertes y débiles del personal no sea ni comprendida ni bien evaluada.

En este sentido, la solución se orienta hacia un método "colaborativo" de evaluación en el cual los participantes se vean provistos de un preparador que les ayude con franqueza en la obtención de su feedback.

De esta manera, los participantes pueden elaborar un cuadro de sus habilidades y, lo más importante, pueden explicarlo. El rol del preparador es facilitar objetividad y comprensión y un espíritu de trabajo en equipo con rápidos desarrollos entre preparadores y participantes.

En definitiva, la valoración y la formación pueden ser tejidas de forma conjunta y de manera satisfactoria con considerables ventajas en términos de coste y calidad existiendo tres categorías de cursos que se consideran como más apropiados para el desarrollo de esta combinación (Prescott y Shuttleworth 1991, pp. 40-43):

- A. Aquellos en los que los participantes están centrados en el futuro de la compañía: directivos jóvenes, entre otros.
- B. Aquellos en los que los participantes se encuentran en un cruce en sus carreras y quieren beneficiarse de una valoración y desarrollo del proceso de planificación.
- C. Aquellos en los que los participantes están involucrados en un cambio cultural, donde son necesarias nuevas habilidades.

Esta combinación, por tanto, parece estar más en la línea de los sistemas de evaluación que persiguen, simultáneamente, un desarrollo del personal. Sistemas que en la línea de los *centros de planificación del desarrollo* (Colloff, 1990, p. 51) e, incluso, de *las actividades al aire libre para directivos* (Burnett, 1994, p. 42), tienen por objeto establecer programas de desarrollo concertados y apropiados para los individuos de alto potencial, mejorar las decisiones personales de carrera y el ascenso a puestos superiores proporcionando mejor información sobre los individuos, así como desarrollar actividades para los directivos que requieren un elevado grado de trabajo en equipo y cooperación en grupos no jerárquicos, más acorde con los tipos de estructuras organizacionales que están surgiendo en la década de los noventa.

Es por tanto, según consideramos, una buena alternativa para el autoconocimiento de las habilidades, valores, actitudes... del individuo a través del proceso de evaluación, y para el desarrollo de aquellos aspectos que presentan necesidades de evolución, a través del proceso de formación; en definitiva, un conocimiento de la inclinación de carrera del individuo tanto por sí mismo como por la organización la cual, en función de esta información, podrá realizar una auténtica planificación de carreras tomando como base la información suministrada por estos centros de valoración y formación.

7. CONCLUSIONES

La evaluación del potencial directivo de los miembros de la organización supone hoy en día un asunto de vital importancia. La creciente globalización de los mercados y la consecuente reestructuración de las organizaciones con una tendencia hacia la reducción del número de niveles jerárquicos para proporcionar una mayor flexibilidad, hacen de la correcta evaluación de los candidatos a directivos un tema crucial.

Dada esta importancia, consideramos necesario emplear instrumentos de evaluación que permitan detectar en toda su amplitud el posible potencial directivo de los individuos, así como estimular el desarrollo del personal; aspectos éstos que no sólo beneficiarán a las organizaciones por situar al candidato adecuado en el puesto adecuado, sino que también beneficiarán a los individuos que no verán desaprovechado, si lo tuvieran, su potencial para la dirección.

El instrumento por el que nos decantamos es el que combina la técnica del Centro de Valoración con los cursos de formación, con lo que no sólo se detectan las capacidades, habilidades y actitudes de los individuos, sino que se permite el desarrollo de aquellas facetas consideradas como necesarias para el ejercicio del puesto y que se hayan encontrado débiles en el candidato en cuestión.

Con esta combinación, además de aprovecharse las ventajas de ambas técnicas, se permite detectar no sólo el potencial directivo, sino también el arquetipo hacia el que tiende la inclinación de carrera del individuo, elementos ambos necesarios para una buena planificación de carrera y para el aprovechamiento de las capacidades de los individuos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- BARRICK, M.R.; MOUNT, M.K. (1991): "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26
- BURNETT, D. (1994): "Exercising Better Management Skills", *Personnel Management*, January, pp. 42-46.
- CHILDS, R (1994): "Measuring Skills Integration", *Personnel Management*, July, p. 61.
- COLLOFF, S. (1990): "The Open Track to Elite Status", *Personnel Management*, November, pp. 50-53.
- DULEWICZ, V. (1991): "Improving Assessment Centres". *Personnel Management*, vol. 23, nº. 6, June.
- FLETCHER, C. (1991): "Personality Tests: The Great Debate", *Personnel Management*, September, pp. 38-42
- FLETCHER, C. (1993): "Appraisal: An Idea Whose Time has Gone?", *Personnel Management*, September, pp. 34- 37.
- FLETCHER, C. Y KERSLAKE, C. (1992): "The Impact of Assessment Centers and Their Outcomes on Participants' Self-Assessments". *Human Relations*, vol. 45, nº 3.
- HERRIOT, P.; FLETCHER, C. (1990): "Candidate-Friendly Selection in the 1990's". *Personnel Management*, vol. 22, nº. 2, February.
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H. (1990): *Administración*. McGraw Hill, México.
- MABEY, C.; ILES, P. (1991): "HRM From the Other Side of the Fence", *Personnel Management*, vol. 23, nº2, February.
- MAYO, A. (1992): "A Framework for Career Management", *Personnel Management*, vol. 24, nº 2, February.
- MEYER, P. (1994): "Successful Promotions and the Bucket of Ashes", *Business Horizons*, vol. 37, nº 3, May-June.
- MURLIS, H.; FITT, D. (1991): "Job Evaluation in a Changing World", *Personnel Management*, May, pp. 39-43.
- MURLIS, H.; PRITCHARD, D. (1991): "The Computerised Way to Evaluate Jobs", *Personnel Management*, April, pp. 48-53.
- NEIRA, E (1986): "Los Centros de Valoración. Utilización actual y Futura de la Empresa", *Revista de Economía y Empresa*, vol. 6, Nº 14, pp. 33-46.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, JY CADWELL, D. (1991): "People and Organizacional Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, pp. 487-516.
- PEREZ, V. (1992): "El Diseño de Carreras: un Instrumento para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos", *Capital Humano*, Mayo, nº 45, pp. 17-22.
- RUSSELL, C. (1987): "Person Characteristic Versus Role Congruency Explanations for Assessment Center Ratings", *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 4, pp. 817-826.
- SCHEINE H. (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*", Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHMITT, N.; GOODING, R.Z.; NOE, R.A.; KIRSCH, M. (1984): "Meta-Analysis of Validity Studies Published Between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics", *Personnel Psychology*, 37, pp. 407-422.
- SHUTTLEWORTH, T.; PRESCOTT, R. (1991): "The Hard Graft Way to Develop Managers", *Personnel Management*, vol. 23, nº. 11, November.
- WEIR L. (1996): "How to: Pick a Job Evaluation System", *People Management*, February, pp. 42-43.

RESUMEN

La creciente globalización de los mercados conduce a una tendencia a la reducción de los niveles jerárquicos en las organizaciones. Es por ello que la evaluación del potencial directivo y de la inclinación actual de carrera de los individuos de la organización supone hoy día una tarea fundamental para el Dpto. de Recursos Humanos.

En este sentido, y con la intención de cubrir este objetivo, hacemos una revisión de las diferentes técnicas de evaluación tradicionalmente empleadas, decantándonos por la combinación de los Centros de Valoración con cursos de formación.

ABSTRACT

Increasing market globalization has lead to a reduction in the hierarchy levels of the organizations, therefore the appraisal of the managerial potential and the present-day career trends of individuals within the organization has become one of the most important tasks of Human Resources Management.

In order to meet this goal we intend to review the different appraisal techniques that have been traditionally implemented. We recommend Assessment Centres combined with training courses as the best option.