

### **3. Desarrollo de Personal.**

#### **3.1 "Evaluación 360° aplicada al Sector No Docente de las Universidades."**

Presentado al III Encuentro de Universidades Nacionales.  
Mar del Plata, 2004.

Autor: MUCCI, Ottorino Oscar



## Índice

I.	Antecedentes . . . . .	69
II.	Evaluación de Desempeño . . . . .	69
III	Criterios de Evaluación. . . . .	70
IV	Evaluación 360° . . . . .	71
V	Etapas de Implementación . . . . .	72
VI	Recomendaciones Previas. . . . .	72
VII	Propuesta de Plan . . . . .	73
VIII	Conclusiones . . . . .	75
IX	Bibliografía . . . . .	77



## I ANTECEDENTES

Desde distintos vertientes, en general, pasamos mucho tiempo evaluando y no necesariamente, cuestiones relacionadas con el ámbito laboral. Sea desde un punto de vista informal o formal, revisamos con sentido crítico actuaciones y hacemos un balance de situación

En el caso que nos ocupa, en cambio, nuestra preocupación esta dirigida a valorar la actuación de una persona que ocupa un determinado lugar en la estructura organizacional. Chiavenato (1994:259) menciona que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a los cuales un superior no tuviera acceso por un medio diferente.

Como se aprecia, la evaluación de desempeño no es una técnica novedosa y tiene, por el contrario, un largo historial. Pero, nuestra cita es intencionada toda vez que el sistema mencionado, tiene aspectos que pueden tomarse como antecedentes mas que validos frente a la propuesta para aplicar el Sistema Multireferencial de Evaluación 360°, interesante herramienta de desarrollo, diseñada para impactar positivamente en las personas y en la misma organización objeto de su aplicación.

## II EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

a) Conceptualización: Constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento de un empleado, de acuerdo a distintos criterios previamente acordados. Si el proceso se instrumenta adecuadamente, reportara ventajas importantes que supondrán mejoras futuras en el desempeño individual (Retroalimentación mediante), acertadas decisiones de movilidad interna, precisas determinaciones de capacitación

y desarrollo, recopilación valiosa de datos para la planificación de carreras profesionales, etc. Hemos dejado, deliberadamente, la relación con las políticas de compensación por cuanto -en demasiadas oportunidades- se paraleliza con la remuneración y si bien esa consecuencia no puede ni debe ser soslayada, debe quitarse el tinte dramático que se le adjudica, en desmedro de otros alcances generales más significativos.

### **b) Normativa vigente en la Universidad Nacional de Mar del Plata:**

Existen disposiciones que regulan la valoración de mérito de todos sus integrantes.

b-1: Para el personal no docente, es de aplicación la Ordenanza de Consejo Superior N° 1.211/94 y, en general, el Decreto 2213/87

b-2: Para el personal docente, es de aplicación la Ordenanza de Consejo Superior N° 690/93 y sus modificaciones.

Pero, en ninguno de los casos se aplicó la normativa. No es la oportunidad de analizar sus causas. Lo concreto que frente a dos disposiciones aprobadas por el Cuerpo correspondiente, no se han logrado instrumentar las mismas, pese a algunos intentos que distintas gestiones han intentado, sin éxito.

Es más, a fines de la década del 80 y principios de 1990, se conformó una Comisión especial, de la que participaron no docentes, representantes sindicales y profesionales del área (El suscrito, fue uno de ellos) y se elaboró un Anteproyecto que, lamentablemente, no llegó a la instancia de discusión en el Consejo Superior.

## **III CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Groba, uno de los maestros de los Recursos Humanos en nuestro país, decía: "Un método de calificación para ser eficiente y duradero debe hacerse a medida. Los trasplantes normalmente dan pobres resultados o fracasan" (1974:162).

Por las características de esta presentación y coincidiendo con lo enunciado en el párrafo anterior, preferimos obviar el análisis de los **métodos basados en desempeños del pasado** (Escala de puntuación, listas de verificación, selección forzosa, acontecimientos críticos, calificaciones conductuales, verificación de campo, evaluaciones grupales, distribución forzosa, comparación ponderada, etc) o **basados en desempeños a futuro** (Autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas, centros de evaluación, etc.) y ceñirnos a la propuesta de la Evaluación 360°.

#### IV EVALUACIÓN 360° (Multi Rater Feedback)

Si bien en sus comienzos, este instrumento se aplicaba fundamentalmente para trabajar sobre el desarrollo de personal, al incorporar el tema de la medición de competencias, se ha extendido su uso a la evaluación de desempeño.

Las competencias deben fijarse para la organización, en su conjunto y luego por área y nivel de posición. (Alles, 2003:389). Este paso, es indispensable para una correcta aplicación del sistema. Pero, a esta altura de las circunstancias, podemos preguntarnos... ¿ En qué consiste el esquema?

Se trata de una concepción que incluye en la evaluación a **jefes, pares, subordinados, usuarios o clientes (internos y externos), autorregulaciones, proveedores y en casos, hasta familiares.** Como puede apreciarse un abanico amplio y complejo, pero altamente desafiante para enfrentar situaciones distintas con aplicaciones también distintas, porque el denominado 360° cierra el círculo (de allí su nombre) dejando de lado la evaluación direccional tradicional. Debemos pensar que el puesto de trabajo no es solamente la unidad organizativa básica de la empresa. Mas que ello, es la persona que actúa y que **será evaluada en función de lo que sabe (conocimientos) y por sobre todo, por lo que sabe hacer (habilidades) y por lo que quiere hacer (actitudes).**- Así, orienta a las personas a la satisfacción de expectativas y necesidades de todos aquellos que reciben sus prestaciones. Y esto, es vital, en una consideración que pretenda ampliar el enfoque reduccionista de los sistemas actuales. Por supuesto que se trata de un criterio que no es fácil de implementar, como veremos, en su momento.

Lo relevante es que el sistema permite construir los perfiles de cargos de toda la organización basado en las competencias y no en funciones o requerimientos<sup>44</sup> y el porcentaje de ajuste persona-cargo de acuerdo con las necesidades propias de su organización.

Incluso, su proceso de retroalimentación provee una base para el aprendizaje exitoso, porque los evaluados conocen sus fortalezas y debilidades. Además, desde otro punto de vista, tiene características significativas que permiten conformar equipos de trabajo con capacidad y autoridad para tomar decisiones y hacerse responsables

de las mismas. En este aspecto, interesan más los comportamientos que los resultados, porque es una variable que acompaña -con las creencias y los valores- a las habilidades y conocimientos.

## **V ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN**

Lévy-Leboyer (2000:81) plantea cinco etapas que tomaremos, sintéticamente, para su implementación. Así, es imprescindible:

a) Evaluar la correcta adecuación a la cultura organizacional. Tanto sea desde el punto de los directivos, como de los empleados, debe existir un compromiso y un conocimiento preciso de las consecuencias y alcances de la fijación de normas que deberán aplicarse en adelante, tales como fijación de competencias, información, garantías de confidencialidad, etc.

b) Del accionar pasivo de los sistemas tradicionales, se pasara a un esquema innovador en donde la participación de todos, posibilitara asumir una posición comprometida, para que en consenso se logre el éxito del emprendimiento.

c) Conciliar objetivos. Y esto que aparece como contradicción en virtud de los distintos intereses en juego, debe preparar el como las partes pueden internalizar las premisas del sistema y afrontar las ventajas y dificultades que ofrece.

d) Convenir en la realización de una prueba piloto, en especial, en las organizaciones que por primera vez afrontan el desafío.

e) Conocer y aceptar la filosofía del 360°. No se trata de tratar de otear ventajas probables, sino en tomar la responsabilidad de proponer mucho más que compensaciones monetarias, sino posibilidades de desarrollo que suponen indirectamente esas y otras compensaciones.

## **VI RECOMENDACIONES PREVIAS.**

Como en toda planificación, es necesario preparar el terreno sobre el que se trabajará en ese cometido. Así, resulta imperioso, sensibilizar a la organización sobre el procedimiento a aplicar en una campaña previa de difusión, porque la puesta en marcha solo será posible en tanto y en cuanto los miembros -sin excepción- apoyen



## Administración de Recursos Humanos

la medida. En tal sentido, deben dejarse de lado los prejuicios sectoriales en función de los beneficios que pueden alcanzarse.

Pero, las autoridades de la conducción, gestión política y no docentes, deben estar imbuidos e implicados porque se trata solo de una parte de la estrategia de Recursos Humanos. En función de ello, se recomienda:

a) Detectar, explicar y concienciar que existen ventajas aprovechables y también desventajas que habrá que superar.

b) Elaborar un esquema de competencias, perfectamente delineado. En una primera etapa, no debe ser demasiado extenso, sino mas bien preciso y claro.

c) Como ya se ha dicho, realizar una prueba piloto.

d) No vincularlo -exclusivamente- con la retribución

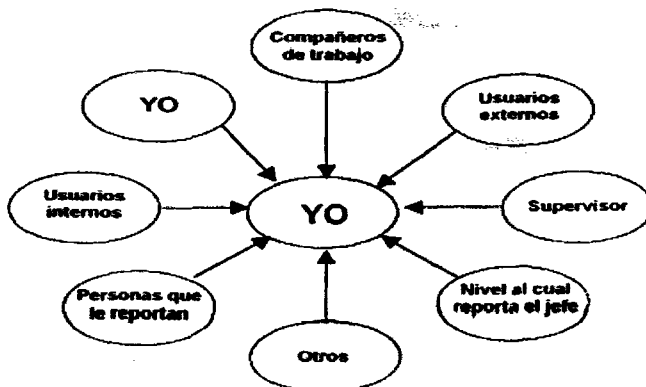
e) Aprovechar y someter las evaluaciones con el uso y empleo de procesos de capacitación y desarrollo.

f) Garantizar la estricta confidencialidad. La más pequeña filtración, deteriorara todos los esfuerzos.

g) Como señalamos supra, la sensibilización es inexcusable, porque tratándose de una organización con características de jerarquización y rigidez, las mejores intenciones pueden naufragar.

h) En función de lo anterior, no se recomienda su puesta en marcha, en situaciones de clima laboral precario, periodos de cambio o reestructuración.

## VII PROPUESTA DEL PLAN



**a) Quienes evaluarán?**

El grafico que se acompaña, expresa con claridad las partes que intervendrán en el proceso. Por supuesto, para no recargarlo con personas y papeles, debe limitarse a uno o dos por cada sector.

Cabe, si, dos breves menciones que marcan una brecha trascendente sobre los participantes. A título de ejemplo, la autoevaluación (Boholander et al, 2001 :320) aparece para algunos autores como mas indulgente que la realizada por un superior, pero resulta altamente beneficiosa si se busca un mayor compromiso por parte del trabajador. Y a su vez, la calificación del subordinado hacia su jefe, se orienta a cualidades que entiendo superiores, tales como la honestidad, la motivación de forma franca y realista; el respeto en todos los aspectos sea desde el punto de vista personal como el considerar al superior equitativo con quienes están a su cargo; el demostrar interés por las opiniones de sus empleados o que dedique parte de su tiempo a conversar con ellos para explicarles los aspectos a mejorar, referidos a la actividad cotidiana.

**b) Quien será evaluado?**

Nuestra propuesta se orienta a las categorías 9, 10 Y 11. Debe estar muy claro que se trata de un plan incremental y que luego de las verificaciones específicas posteriores, podrá pensarse en ampliar la base

Pero, lo que es relevante a la hora de sacar conclusiones es la determinación de la confiabilidad y validez de la evaluación. O sea que tenga consistencia y estabilidad en la relación con la confiabilidad, pero que a su vez el instrumento permita visualizar los objetivos. En tal sentido, la validez es mas importante que la confiabilidad, porque se puede tener un instrumento confiable, pero que no es valido.

**c) Cuestionario**

Su confección debe referirse a comportamientos y a misiones que permitan evaluar competencias y que puedan ser reconocidas por los observadores.

**d) Administración**

Es preciso informar a los observadores, para lo cual se puede redactar un cartilla, muy simple, que contenga:

1. Objetivos que plantea el sistema 360°.
2. Como cumplimentar el cuestionario

3. Cálculo de resultados y eventual utilización de la evaluación
4. Cronograma previsto
5. Forma de garantizar el anonimato y resguardos que se tomaran en ese sentido.

Pueden surgir inconvenientes a considerar en esta etapa, porque las especificaciones de las variables nunca son completas y emergen algunas no formuladas, no estructuradas o no informadas. Schvarstein (1998:54) las denomina "improbabilidades" y considera las siguientes:

- 1) Semántica: Basada en la dificultad de explicar claramente los criterios sobre los que se basara dicha evaluación
- 2) Sintáctica: producida por la dificultad para administrar de manera homogénea todo el proceso y en toda la organización
- 3) Pragmática: Condicionada a la estructura de decisión política que asume la organización frente al proceso evaluatorio.

#### **e) Informe de evaluación**

Es preciso alcanzar una puntuación por competencia que permita un resultado analizable en sus elementos y potenciabile. Pero, el **informe debe ser único y manejado estrictamente por el consultor responsable.**

Se trata de un proceso complejo, pero fundamentalmente confidencial y reservado, razón por la cual salir de los carriles previstos, puede ser el fin o, tal vez, el principio del fin.

### **VIII CONCLUSIONES**

El sistema 360° es un instrumento excelente de evaluación, con todas las precauciones y salvedades que se han expresado en forma sintética. Una experiencia piloto -como se recomienda- puede ayudar a convencer a **TODOS LOS INTEGRANTES** de la Universidad de sus bondades siempre y cuando se concrete con precisión y fundamentalmente, con una decisión política que las partes involucradas deben comprender y defender.

## **Notas**

<sup>44</sup>Debemos recordar el art. 106, del Convenio Colectivo para el sector no docente de las Universidades Nacionales (sin homologar), al referirse a la Evaluación de Desempeño, habla de "...acerca de competencias, aptitudes y actitudes del trabajador..."

## **IX BIBLIOGRAFÍA**

- 1- ALLES, Martha (2003) "Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias" Granica, 4ta. edición, Buenos Aires.
- 2- BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur (2001) "Administración de Recursos Humanos" Thomson Learning, 12ª edición, Mexico
- 3- CHIAVENATO, Idalberto (1993) "Administración de Recursos Humanos" 2ª edición, Colombia
- 4- GROBA, Eduardo (1974) "Lecturas sobre Administración de Personal, Macchi, Buenos Aires
- 5- LEVY-LEBOYER, Claude (2000) "Feedback de 360" Gestión 2000, Barcelona
- 6- SCHVARSTEIN, Leonardo (1998) "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas". Paidós, Buenos Aires
- 7- DISPOSICIONES LEGALES: (a) Convenio colectivo de trabajo trabajadores no docentes de Universidades Nacionales. (no homologado); (b) Dec.2213/87; (c) O.C.S.-UNMdP N° 690/93; (d) O.C.S.-UNMdP N° 1.211/94.