

EL DIVAN



Héctor Dama
DIRECTOR
EJECUTIVO DE CCN
CONSULTORES*

Conozca a sus empleados

Según una investigación, los jefes no conocen a sus empleados tan bien como para lograr altos rendimientos.

Los jefes no conocen a sus empleados, o al menos no lo suficiente como para lograr contribuciones de alto rendimiento. Es una de las conclusiones de la investigación "Mind the Gap" que realizó Novations Group, empresa especializada en desarrollo de recursos humanos, para identificar el grado de conocimiento profesional de los jefes sobre sus empleados y de estos sobre sí mismos.

La investigación se hizo en base al modelo de las Cuatro Etapas de Contribución, que permite ubicar a los empleados en distintos niveles de madurez de carrera de acuerdo con el grado de contribuciones y comportamientos que presentan en el desempeño de su rol. Así, las etapas son: 1) contribución dependiente, 2) contribución independiente, 3) contribución a través de otros y 4) contribución estratégica.

Los resultados del estudio mostraron que los gerentes clasificaron a las personas a su cargo alrededor de media etapa más abajo que en la que sus colaboradores se clasificaron a sí mismos. Los gerentes observaron que sus empleados se comportaban de manera más dependiente que independiente, mientras que los empleados consideraron lo contrario. Se han podido identificar varias causas que explican esta brecha.

LOS EMPLEADOS

En la autoevaluación del personal se pueden observar dos tendencias:

- Necesidad de mantener una autoestima elevada. Los participantes piensan que su contribución es su-



PABLO SWEIG

P.Z.'10

perior a la de sus pares. Se enfatiza lo que cada uno hace bien y se minimizan los defectos, especialmente si creen que serán juzgados por los resultados de la evaluación.

- Falta de autoconocimiento. Los participantes tienden a dar una opinión demasiado favorable de muchas de sus capacidades, en buena medida sustentada en la dificultad para notar sus debilidades.

LOS GERENTES

En los gerentes se observaron cuatro tendencias que afectan el conocimiento de las personas a su cargo:

- Falta de conocimiento. Los datos cualitativos señalaron que muchos gerentes conocían de modo limitado los proyectos, tareas e influencia que tienen sus reportes directos.
- Justificación del rol. Es el caso de gerentes que interpretan que sólo

son necesarios si existen empleados que necesitan supervisión.

- Justificación del presupuesto. Es la perspectiva de quienes otorgan una clasificación inferior a sus reportes como justificación por mantener una remuneración baja.

■ Temor a perder a los más capaces. En cada equipo de trabajo hay empleados muy eficientes y pes a que sus jefes desean lo mejor para ellos, temen que reciban una promoción y deban reemplazarlos. La tendencia corresponde a gerentes que hacen evaluaciones menores creyendo que de esa forma hacen menos atractivos a sus empleados y reducen el riesgo de perderlos.

La discrepancia entre las calificaciones por parte de los gerentes y las autocualificaciones de los empleados impactan directamente sobre las decisiones relacionadas con el empleo. Las diferencias en las calificaciones también pueden ejercer un impacto negativo sobre la carrera profesional. Los gerentes que no conocen las contribuciones al negocio que realizan sus reportes directos no pueden crear ni sostener planes de desarrollo que respondan a las expectativas.

QUE HACER

Para cerrar la brecha, es importante verificar:

- Si los modelos de evaluación se sustentan en opiniones "de arriba hacia abajo" o incluyen perspectivas más amplias.
- Si estos modelos ponen foco en el registro de los comportamientos deseados para el rol y las contribuciones hacia el negocio.
- Si el concepto de feedback se ha diseñado de manera que los jefes provean coaching para el desarrollo y feedback sobre el desempeño de manera permanente y cíclica.
- Si se está trabajando en la formación de conciencia en los jefes sobre el impacto de sus opiniones en la carrera de sus reportes directos.

*Representantes de Novations en la Argentina.

FICHA TÉCNICA

Evaluación de competencias claves

► El estudio de Novations Group para identificar cómo perciben empleados y jefes el nivel de desarrollo ejecutivo de sus carreras y la contribución de los empleados en el mundo de los negocios comenzó en 2007 y participaron 1700 gerentes y empleados. La encuesta evaluó 10 competencias puntuales que servían para cla-

sificar a los empleados en las distintas etapas: desarrollo de habilidad, inteligencia organizacional, influencia, alineamiento estratégico, visión para los negocios, desarrollo de relaciones, habilidad y experiencia técnicas funcionales, planeamiento y organización, predisposición para el aprendizaje, valoración de la diversidad.