

Por fin una alternativa al modelo de evaluación 360º

La metodología de evaluación y desarrollo de competencias de una organización, basada en el modelo 360º, tiene su origen en los años 40, siendo los militares norteamericanos los primeros en utilizarla. Sin embargo, no es hasta los años 90 que comienza a utilizarse de forma masiva, por los departamentos de RR.HH. de las empresas, debido principalmente a la informatización de la herramienta. Actualmente es el instrumento de ayuda más utilizado en los procesos de coaching, 69% frente al 25% del MBTI y el 9% del FIRO B. (*Encuesta de mercado de coaching ejecutivo en España - E.M.C.E. '06*)

El modelo 360º identifica y compara la percepción que los superiores, pares y colaboradores tienen acerca de un grupo específico de competencias de una persona. En la comparativa también entra en juego la percepción que el individuo, en evaluación, tiene de sí mismo en relación a las competencias a evaluar. Lo primero, por lo tanto, es identificar el grupo de competencias que se suponen críticas para el negocio para, a continuación, definir los comportamientos asociados con cada una de las competencias en estudio. El resultado final es un informe que recoge una tabla comparativa, competencia por competencia, de las diferentes percepciones de todos los participantes, lo que dará lugar a un proceso de feed-back con el objetivo de mejorar las competencias críticas y analizar la razón de las diferentes percepciones entre unos y otros.

Momentum CPI (Continuous Performance Improvement)

Este indicador de comportamientos es el resultado de más de 30 años de trabajo del profesor canadiense, Robin Stuart Kotze. Su historia se encuentra ligada a la de los grandes investigadores sobre el liderazgo, Blake, Mouton, Fiedler, Reddin, Hersey, Blanchard y Rick Roskin.

A diferencia del 360º, este indicador es de propósito general. Es decir, su foco está puesto en evaluar el rendimiento de una organización sin limitarse únicamente a sus competencias.

Lo primero que hace Kotze es romper con sus predecesores, al considerar que la actitud, el talento o las competencias no son elementos que reflejan la buena marcha de una empresa, ya que una persona no muestra, en toda su dimensión, sus grandes facultades, en un entorno desmotivante. Lo importante para evaluar el rendimiento de una organización, es identificar y medir lo que la gente hace realmente, es decir sus comportamientos y no sus actitudes y valores personales, que fueron ya considerados durante su proceso de selección. Otro objetivo distinto sería el desarrollo y mejora de las competencias, de una organización, necesidades que el indicador también pone de manifiesto. De esta manera, Kotze comenzó a estudiar los comportamientos que se muestran en las empresas llegando a la conclusión de que las personas realizan comportamientos aceleradores, aquellos dirigidos a hacer crecer el negocio, y comportamientos sostenedores, aquellos orientados a mantener el Status Quo del negocio, haciendo las cosas bien y entregando los trabajos a tiempo. Mientras que los primeros incrementan el valor del negocio para el accionista, los segundos lo mantienen. Sin embargo, hay otra serie de comportamientos cuya finalidad es expresar la frustración, el estrés, la tensión o el enfado, a los que Kotze llamó comportamientos bloqueadores, responsables del mal clima laboral en una organización y cuya consecuencia es la disminución del valor del negocio.

A su vez, cada una de estas tres categorías la subdivide en otras tres, según sea la orientación de los comportamientos hacia el desarrollo de la tarea, de las personas o a la creación de sistemas y procesos que garanticen un desempeño eficiente, dando lugar a un total de 9 categorías de comportamientos.

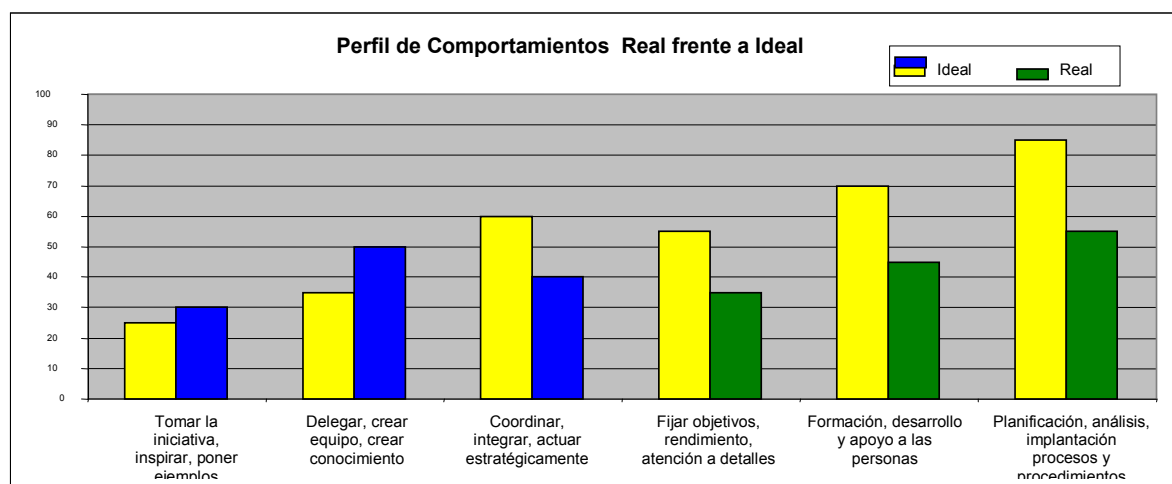
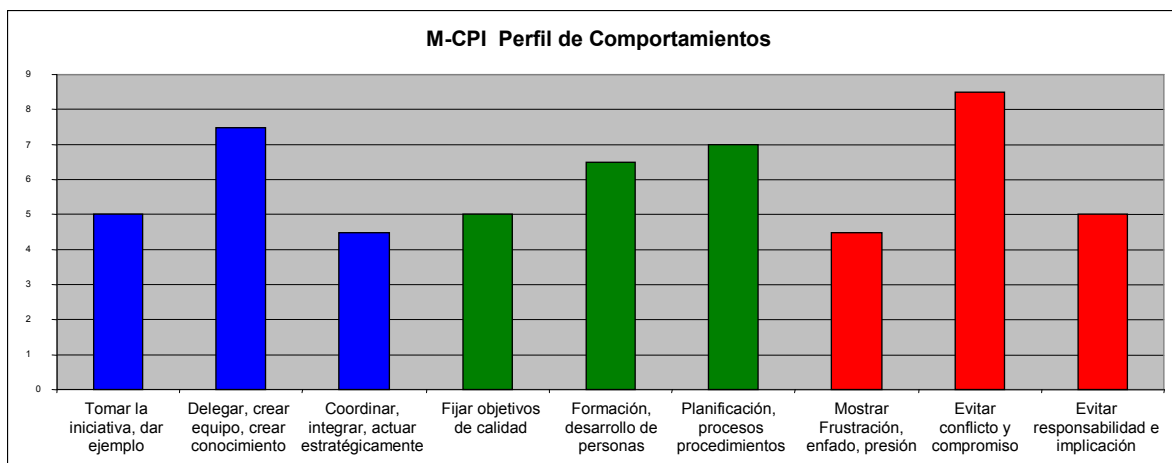
Comportamiento/ Orientación	Orientación a la Acción	Orientación a las Personas	Orientación al Sistema
Comportamiento Momentum Sostenedor	Planificación a corto, Aplicación de procedimientos atención al detalle (Finisher)	Establecimiento de objetivos a corto, control del desempeño (Umpire)	Formación, desarrollo apoyo a las personas (Pillar)
Comportamiento Momentum Acelerador	Tomar la iniciativa, estimular a la gente, dar ejemplo (Líder Dog)	Delegar, construir equipos crear conocimiento (Líder Coach)	Coordinar, integrar, actuar acorde con la estrategia (Líder Conductor)
Comportamiento Momentum Bloqueador	Mostrar frustración, arrogancia, estrés (Flare)	Eludir conflictos y compromisos (Pacifier)	Eludir la responsabilidad Falta de involucración (Camaleón)

Durante varios años, Kotze se dedicó a investigar en más de dos mil empresas cuales eran esos comportamientos, dando lugar a una base de datos que contiene, hoy en día, más de 400. De modo que cuando una persona cumplimenta un cuestionario **M-CPI**, cuya fiabilidad es de 0,992 y su validez es de 0,933, lo que hace es señalar aquellos comportamientos de la base de datos que muestra en su puesto de trabajo. Una vez que éstos son identificados se comparan con otra base de datos de los mejores 2000 resultados, lo que permite la identificación y valoración de los comportamientos de forma subjetiva y comparada. Además de identificar y medir lo que una persona hace, también identifica y mide aquellos comportamientos que según esa persona, considera que debería mostrar, con más frecuencia, para ser más eficaz.

Por otro lado, las investigaciones llevadas a cabo por Kotze, ponen de manifiesto que la energía puesta en acelerar el negocio debe ser del orden del 60-70% en relación a la energía puesta en mantener el Status Quo, 40-30%. Lo que corrobora la teoría sistémica que establece que un sistema está en equilibrio si se mantiene en crecimiento. Mientras que un exceso de aceleración se traduce en caos organizativo, propio de las primeras etapas del establecimiento de una empresa, un exceso de sostenimiento lo que produce es inmovilismo.

De la comparativa entre lo que se hace y lo que se considera que debería hacerse, para ser más eficaz, y el alineamiento de la energía hacia el punto de equilibrio, surge todo el proceso de trabajo, que el lector puede ver en detalle en "www.bssi.es".

M-CPI pone de manifiesto la falta de competencias, de liderazgo, el nivel de eficacia de la organización y su actitud hacia la innovación, así como, el clima de la organización, los problemas interpersonales e interdepartamentales y las lagunas existentes en procesos y procedimientos. Todo un mapa de comportamientos que pone al descubierto todos los problemas importantes en una organización.



Momentum CPI frente al modelo 360°:

- Al igual que el modelo 360°, **M-CPI** trabaja con comportamientos
- **M-CPI** pone de manifiesto la falta de competencias, sin una comparativa, a menudo frustrante.
- Si bien, ambos responden a criterios subjetivos, en muchas ocasiones se comprueba que las opiniones de los participantes en un 360°, no solo son subjetivas, sino que responden a circunstancias interpersonales, como el amiguismo. **M-CPI** no responde a causas circunstanciales.
- **M-CPI** identifica los comportamientos de las personas en su puesto específico de trabajo. El modelo 360° identifica competencias genéricas sin tener en cuenta el puesto donde trabaja la persona. De esta manera, medir una competencia como la flexibilidad o la innovación en un departamento de auditoría, no tiene sentido alguno. Errores que se ven con cierta frecuencia.
- El modelo 360°, exige la participación de varias personas para determinar el perfil de un individuo. Esto no siempre es posible, especialmente si lo que se van a realizar son sesiones de Coaching con una persona que no desea dar a conocer su situación. Además, en general, en las grandes organizaciones, la energía gastada y el tiempo empleado ponen en entredicho los beneficios que se obtienen. **M-CPI** solo identifica los comportamientos de las personas individualmente, con el consiguiente ahorro de tiempo.
- La confidencialidad es un factor crítico que predispone las respuestas. **M-CPI** es totalmente confidencial. Los únicos informes, con los que se trabaja abiertamente, son los correspondientes a los equipos y grupos.
- El modelo 360° mide comportamientos que no siempre están relacionados con las competencias necesarias para la realización de un trabajo. Por ejemplo, ser colaborador es un valor importante, pero no es lo mismo ser colaborador en hacer que el día a día del negocio se ajuste con los estándares de calidad, que colaborar en el crecimiento del negocio y en tareas relacionadas con la innovación
- **M-CPI** permite identificar, a priori, el foco de trabajo. Sin duda el proceso de cambio y transformación de una organización puede llegar a ser muy complejo, pero a diferencia de otros indicadores **M-CPI** pone su atención en conseguir finalmente, una organización donde los comportamientos bloqueadores sean mínimos, mejorando el clima laboral y colocando esa energía en el crecimiento del negocio, de acuerdo con una visión y un correcto liderazgo. A su vez, mejora el grado de eficacia en el mantenimiento del negocio, a través de una organización que disponga de las competencias y recursos necesarios, así como de unos procesos que aseguren un alto índice de eficiencia y, por último, una organización con un balance de comportamientos aceleradores y sostenedores óptimo para el equilibrio del sistema. **M-CPI**, permite, además, realizar fácilmente una segunda medida y comparar cuantitativamente los resultados obtenidos, lo cual resulta de gran valor para los responsables de los departamentos de RR.HH.
- **M-CPI** permite identificar los comportamientos de un grupo, de un equipo o de solo una persona, según sea el objetivo buscado. De esta forma, cuando se trabaja con una organización, el trabajo no solo se realiza de forma aislada, con un solo individuo. Al proceso se incorpora un trabajo en equipo. Lo importante es trabajar con las personas en los dos frentes, de lo contrario los resultados son mucho menos perceptibles.
- **M-CPI**, es el único identificador que permite fácilmente realizar labores de coaching individual, de equipo y grupal.
- Por último, realizar un feed-back y establecer un plan de acción, son tareas a menudo muy difíciles de realizar, en pocas sesiones, a través de un 360°. Establecer un plan de acción con **M-CPI**, es muy sencillo, incluso en la primera sesión, ya que éste surge directamente de los resultados obtenidos.

La gran ventaja de **M-CPI**, frente a otros indicadores, es que trabaja con lo que realmente cuenta en una empresa: hacerla crecer, mantener el valor adquirido y eliminar todos aquellos elementos que los ponen en peligro.