

Capital Humano

Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE

EVALUAR Y AYUDAR

Dentro de las muchas funciones relacionadas con la administración de recursos humanos que demandan de una gran dosis de responsabilidad por parte de quienes las llevan a cabo, hay dos especialmente importantes: la de evaluar a las personas (para efectos de selección o de desarrollo) y la de brindarles apoyo para aprovechar sus fortalezas y corregir sus áreas disfuncionales (a través de la retroalimentación y del coaching).

La evaluación es un proceso delicado porque de él depende en buena parte el que alguien sea considerado para ocupar determinada posición vacante, o el que se tomen decisiones relacionadas con su carrera profesional, como el grado de responsabilidad que se le puede dar, o las competencias que habrá que ayudarle a desarrollar. Por eso, independientemente de las herramientas que se utilicen para detectar cómo es la persona (cuestionarios, pruebas de diversa índole, entrevista o assessment center), habrá que tomar en cuenta algunas consideraciones básicas. La primera es que hay que elegir muy bien los instrumentos. Esto implica, por un lado, que tengan la validez requerida para que puedan evaluar bien a la persona y, por otro, que proporcionen la información que se requiere para saber cómo es ésta, en función de los objetivos que se persiguen. Dicho de otra forma, no se trata de saber por saber, sino de tener los elementos para determinar si el individuo cuenta con las competencias necesarias para la posición que ocupa actualmente, o que podría ocupar en el futuro, de acuerdo al perfil buscado.

La segunda es que hay que ser conscientes del alcance y de las limitaciones no sólo de la herramienta utilizada, sino también de quien la interpreta. Nunca hay que hacer suposiciones infundadas, ni llegar a conclusiones que no tengan el sustento suficiente. Si hay duda, quizás sea mejor buscar una segunda, y hasta una tercera opinión, de personas que dominen la herramienta y tengan la preparación requerida para interpretarla.

La tercera es que no hay que etiquetar. Los seres humanos somos complejos, dinámicos y situacionales, por lo que no podemos ni estereotipar, ni suponer que las personas evaluadas siempre actuarán de la misma forma. Hay que evitar también jugar al psicólogo cuando no se es. En esta tentación no son pocos los que caen, y emiten alegremente juicios de valor sin ningún fundamento, que pueden perjudicar a alguien injustamente.

No hacerle al terapeuta

Por otro lado, si hay quienes juegan al psicólogo en el proceso de evaluación, hay también quienes juegan al terapeuta en el proceso de retroalimentación o de coaching, con la mismas consecuencias peligrosas. En este sentido, conviene tener siempre en mente que el responsable de hacer algo con la información que proporciona una herramienta o un conjunto de ellas, es uno mismo. Por eso, no hay que ser prescriptivos en la relación de ayuda, sino facilitadores de un proceso que tiene que asumir como propio el evaluado. Igualmente, no se debe olvidar que, tanto en la retroalimentación como en el coaching, es necesario cerrar los círculos. Esto quiere decir que esos aspectos relacionados con la persona a la que se está ayudando, que pudieran causar conflicto o abrirle de alguna manera heridas, tienen finalmente que volverse manejables para ella. Lo anterior se logrará en la medida en que el evaluado vea que, como todo mundo, tiene áreas de oportunidad sobre las que habrá que trabajar, pero también fortalezas que le permiten salir adelante en la vida. Tanto la retroalimentación como el coaching tienen que funcionar como espejos en los que sea la misma persona la que se vea reflejada, permitiéndole sacar sus propias conclusiones y, sobre todo, establecer su propio plan de mejora. Entonces, para practicar ambas técnicas se necesita de una preparación adecuada, incluso intensa. En estos temas tan delicados, no se puede caer en la improvisación, ni confiar en los elementos que puede aportar una capacitación al vapor. Después de todo, es el futuro de una persona el que está en juego, y eso demanda una fuerte ética y un gran sentido de responsabilidad por parte de quien interpreta una evaluación y de quien proporciona la ayuda para salir adelante.

Comentarios a:
capitalhumano@reforma.com

FIRMAN ACUERDO AMEDIRH E INTELICOMP

Fomentan con alianza pruebas de honestidad

El acuerdo otorga dos exámenes por empresa afiliada o referida por la AMEDIRH para evaluar por sí mismas los beneficios del software AMITAI, de Intelicomp

La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) firmó un convenio con Intelicomp, empresa proveedora de soluciones para el área de Recursos Humanos que ofrecerá a empresas afiliadas a dicha Asociación pruebas de honestidad para candidatos y/o colaboradores actuales.

Pedro Borda, director general de la AMEDIRH, aseveró que como gremio, constantemente están en búsqueda de productos y servicios innovadores para sus asociados. "Luego de sostener charlas con varias empresas y de evaluar diferentes productos, llegamos a la conclusión de que la herramienta AMITAI, de Intelicomp, es lo más adecuado a las necesidades del mercado mexicano para evaluar la honestidad de las personas", aseveró.

A través de la alianza, agregó, Intelicomp ofrecerá a la AMEDIRH dos exámenes por empresa afiliada o referida que lo solicite y que no sea cliente actual de AMITAI, con lo que las empresas podrán evaluar por sí mismas los beneficios del software, así como conferencias sobre temas relacionados con el impacto de la deshonestidad en las empresas.

Por su parte, Fernando Senties, director general de Intelicomp, explicó que AMITAI es una herramienta multimodular con más de 10 años en el mercado que sirve para evaluar no sólo la honestidad de las personas, sino también su desempe-

ño, competencias y el clima laboral, aunque el convenio únicamente abarca pruebas de honestidad.

Debido a que la honestidad abarca diferentes aspectos, AMITAI evalúa por separado cuestiones relacionadas con robo, soborno, credibilidad, lealtad, uso de sustancias y acoso sexual. El directivo aseguró que el software es actualizado de manera constante por expertos y que está normado por mexicanos para su uso en México, a diferencia de otras herramientas en el mercado.

"Es difícil llegar al usuario final aún cuando se tienen productos o servicios innovadores, por lo que valoramos mucho esta alianza con la AMEDIRH, la asociación más grande y más importante de su tipo en México. Con este convenio ayudan a poner en contacto a quienes tienen la necesidad de un producto con quienes ofrecen ese producto, pensando en los beneficios para sus agremiados", comentó Fernando Senties.

El software, que opera en plataforma web, se puede describir como un test dinámico que a través de un sofisticado algoritmo de calificación, innovadora tecnología de entrevista, correlaciona múltiples combinaciones de respuesta, elimina el elemento subjetivo de interpretación, y detecta los intentos de manipulación del test por parte del evaluado.

Las pruebas pueden ser aplicadas no sólo a personas que están por incorporarse a la fuerza laboral, sea del sector público o del privado, sino también a personas que ya forman parte de alguna organización. Estas miden conductas antiproduktivas, ya que se ha demostrado que gente honesta es gente productiva.

"AMITAI no hace juicios de valores sobre la persona. Más bien da tendencias conductuales respecto a la norma, a través de diferentes perfiles. El sistema se puede calibrar o adaptar a las normas de una organización, y el usuario determina si una persona reúne los mínimos requeridos para determinado puesto. No es pasar o reprobar, sino adecuarse a un perfil o a un puesto", concluyó el director general de Intelicomp.



Héctor Almeida, Fernando Senties, Pedro Borda y Sonia Ramírez.

Capacitan en autoempleo

Las crisis económicas llevan a muchas personas a pensar en el autoempleo como opción de trabajo; Andrea no sólo lo impulsa desde hace más de tres décadas, sino que da apoyo a sus representantes de ventas



Dulce Zamora.

En la actualidad Andrea registra una red de aproximadamente 180 mil representantes de ventas -o 'estrellas', como les llaman-, en todo el país. Estas personas han hecho posible que la empresa mantenga un crecimiento constante, a la vez que muchas ellas han crecido como personas emprendedoras. Por ello anterior expuesto, la empresa de ventas por catálogo se preocupa por capacitar y motivar a su fuerza de ventas.

Dulce Zamora, asesora de Servicio de la sucursal Rosario 32, asegura que el hecho de que todos los días afilien nuevas 'estrellas' a la fuerza de ventas de Andrea, es un testimonio de éxito del modelo y de las oportunidades de negocio que ofrece. Y aunque todo inicia con una inducción a la historia, a la filosofía y al sistema de operaciones de la empresa, considera que el secreto radica en el apoyo que reciben las 'estrellas' para llevar a cabo su labor de ventas.

En cuestión de capacitación, comenta Dulce Zamora, se les apoya sin costo alguno con talleres que van desde técnicas de ventas para principiantes o para personas que ya cuentan con experiencia previa, hasta cursos de actitud que les ayudan tanto en el entorno profesional como en el personal.

También, Andrea les ofrece, entre otras cosas, clínicas de belleza y talleres sobre términos, tendencias y moda para que puedan llevar a cabo su labor de una manera muy profesional.

"Los cursos se ofrecen constantemente, no sólo cuando cambian los catálogos, y se ofrecen en diferentes niveles, según las necesidades de las personas. Asimismo, se pueden adaptar o personalizar a requerimientos específicos del mercado. Invertimos tiempo y recursos en nuestras 'estrellas' porque sabemos que en la medida en que crezcan seguiremos creciendo como empresa", agrega la asesora de Servicio.

Para premiar la buena labor de sus 'estrellas', Andrea cuenta con diversos programas de reconocimiento, que incluyen bonificaciones o descuentos por encima de lo acordado cuando superan metas de ventas, la oportunidad de obtener mercancía a crédito para financiar y hacer crecer su negocio, artículos promocionales u otros estímulos.

Expediente abierto

Desarrollo de los RRHH

El sitio www.ahrd.org, de The Academy of Human Resource Development (AHRD), tiene como objetivo fomentar el estudio sistemático de las teorías, procesos y prácticas relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos; difundir información sobre esta materia; propiciar la aplicación de los descubrimientos que se hacen en las investigaciones sobre el tema, y proveer oportunidades para la interacción social entre los profesionales e interesados en el desarrollo de las personas.



Club de la efectividad

En el sitio www.efectividad.net se encuentra el Club de la Efectividad, cuyos miembros, que se pueden inscribir gratuitamente, cuentan con un medio que les ofrece un proceso de crecimiento personal en diferentes áreas, como liderazgo, inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo, calidad de vida, creatividad y administración del tiempo.



Prueba de Honestidad líder en México y América Latina

Presente en el

Búscanos en el stand número 9

www.amitai.com.mx

44° CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2009