

El MANAGEMENT ASSESSMENT en la práctica por Antonio Valls

La mejor manera de llevar a cabo la evaluación del equipo directivo de la empresa, es mediante un consultor externo. Así puede obtenerse una validación más objetiva y descomprometida de los resultados del MANAGEMENT ASSESSMENT, y seguramente una visión más profunda de la realidad de la dirección. Pero esto es una condición necesaria y no suficiente.

La delicada tarea de identificar y medir los rasgos intelectuales, las actitudes y aptitudes del personal clave de la empresa, no puede confiarse a cualquier consultor. Hay que seleccionar un buen especialista que esté preparado y tenga experiencia en hacer un trabajo muy completo, y cuya metodología ofrezca garantías de rigor y veracidad en los hechos que ponga de manifiesto.

La metodología exitosa del MANAGEMENT ASSESSMENT tiene en cuenta la dificultad que supone el intento de tratar de penetrar en el carácter y la personalidad del individuo. Por ello, recurre a las técnicas como medios obligados de acción, pero su trabajo está impregnado de humildad, reverencia y respeto frente a lo que descubre.

El primer paso del proceso de MANAGEMENT ASSESSMENT, es subdividir rasgos, actitudes y aptitudes directivas genéricas, en varios grandes grupos -no más de siete- como por ejemplo: capacidad de liderazgo, actitud hacia el trabajo y la empresa, equilibrio emocional, conocimientos -cualificación- experiencia y aptitudes directivas. Y bajo cada uno de estos epígrafes, se listan entre seis y catorce puntos de análisis concretos y referidos al mismo epígrafe como pueden ser: iniciativa, capacidad para delegar, creatividad, vitalidad, satisfacción que deriva de su trabajo, autocontrol, persistencia, negociación, visión de futuro, etc. etc. por citar algunos de los posibles.

De esta forma se llega a obtener una lista sistemáticamente clasificada de entre cincuenta y cien puntos de análisis, que permitirán definir el perfil del carácter y personalidad del directivo. El consultor consensuará esta lista con la empresa, antes de iniciar la tarea de MANAGEMENT ASSESSMENT propiamente dicha.

En este momento, se mantendrá una reunión en que participarán la alta dirección, los consultores y los directivos a ser evaluados. En ella se explicará con claridad los objetivos y procedimientos del MANAGEMENT ASSESSMENT que se va a efectuar, y se resolverán todas las dudas y preguntas que este trabajo suscite. Este paso da buena acogida al proceso, y facilita su ejecución. Debe evitarse a toda costa que nadie se sienta manipulado, o llevado a un lugar al que no quiere ir.

Ahora ya está todo a punto para la etapa de recogida de datos e información. Muchos son los sistemas que pueden seguirse para recorrerla. Los de uso más frecuente son los que se mencionan en el cuadro que se acompaña: Cumplimentación de cuestionarios, entrevistas estructuradas y libres, presentaciones individuales y dinámicas de grupo con utilización del método del caso.

METODOS DE RECOGIDA DE INFORMACION

- * Cuestionarios
- * Entrevista estructurada
- * Entrevista libre
- * Presentaciones individuales
- * Dinámicas de grupo

Todo el material que se utilice para el trabajo de campo, debe diseñarse de acuerdo con las prioridades de la empresa (promoción, reorganización, internacionalización, etc.), y sometido a la aprobación de la alta dirección.

La mejor vía de contrastación de la información obtenida sobre el perfil de los directivos, suele ser el uso combinado de todas las técnicas posibles en un mismo trabajo de MANAGEMENT ASSESSMENT. Sin embargo la valoración final de los datos así recogidos, deberá ser consensuada por dos consultores como mínimo, que participen en todo el proceso, y que contrapongan constantemente opiniones y juicios, en busca de la mayor objetividad. Si en algún aspecto significativo de la investigación no hay unanimidad entre ellos, puede ser aconsejable la utilización de tests para aclarar o corroborar puntos de difícil evaluación.

El producto final de un trabajo de MANAGEMENT ASSESSMENT bien hecho superará todas las expectativas, y favorecerá soluciones y alternativas de estructuración del cuadro directivo que de otro modo difícilmente habría sido posible ni tan siquiera imaginar. Pues la experiencia demuestra que muy pocas son las empresas que piensan verdaderamente en serio en su activo más importante: el equipo de dirección. Esto no siempre será así; la propia competitividad empresarial pondrá al MANAGEMENT ASSESSMENT en el lugar que le corresponde.