
EVALUACIÓN 360 COMO UNA HERRAMIENTA DE LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE

♦ RESUMEN ♦

La evaluación 360 está siendo ampliamente utilizada en el mundo, incluyendo a las Fuerzas Armadas. En este artículo, se explica la importancia de este tipo de evaluación y una forma sencilla en que se podrían incluir herramientas ya existentes en la Armada de Chile que permitirían tener una mirada más completa del sujeto que requiere ser evaluado.

Palabras clave: Liderazgo, evaluación 360, calificación.

THE 360-EVALUATION SYSTEM AS A LEADERSHIP TOOL IN THE CHILEAN NAVY ABSTRACT

♦ ABSTRACT ♦

The 360-evaluation system is being used worldwide, including the Armed Forces. This article explains the importance of this type of assessment and a simple way in which existing tools could be incorporated in the Chilean Navy that would enable a more thorough view of the person to be evaluated.

Keywords: Leadership, 360-evaluation, fitness-report.



ANDRÉS HOWARD MOLLER

Capitán de navío

Magíster en Ciencias Navales y Marítimas (AGN)

(anhowardm@gmail.com)

Viña del Mar, Chile

No existe una fecha específica sobre cuándo comienza a ser utilizado el término liderazgo, pero lo que sí se puede asumir es que desde que los humanos comenzaron a interactuar entre sí, hubo un líder. Desde la segunda mitad del siglo pasado el concepto de liderazgo comienza a ser estudiado en profundidad. En la actualidad, el liderazgo es una habilidad exigida en todo ámbito laboral, para lo cual existen diferentes cursos, libros y herramientas tendientes a medir en la forma más objetiva posible la capacidad de liderazgo de una persona bajo una metodología científica.

En la Armada de Chile este concepto solo se evalúa como parte del proceso de calificación semestral, el cual es llevado a cabo por el superior directo. Esta apreciación carece de objetividad dado que solo tiene la mirada del superior inmediato y no toma en cuenta la forma en que los subordinados o pares aprecian al sujeto en cuestión. Como todo nuevo concepto, este tipo de evaluación tiene gente que está a favor y otros acérrimos detractores, los cuales no conciben que un subordinado pueda evaluar a un superior. Por lo que, si bien existen diversos métodos de calificación, el presente escrito demuestra la necesidad de implementar la evaluación 360 como una herramienta de liderazgo en la Armada de Chile, recalcando que este método contribuye a un mejor desarrollo personal y no requiere necesariamente la evaluación de un subordinado, bastando un instrumento que analice el ambiente laboral u otros ya existentes en la institución.

Como se mencionó anteriormente, una mirada simplista del concepto de evaluación 360 podría ser como una forma en que el subordinado califique a su superior directo. En la actualidad ya no se requiere ese tipo de evaluación, esto dado que el concepto ha evolucionado con el tiempo. En la Academia de Innovación de Recursos Humanos¹ se utiliza el término *multisource* o de múltiples fuentes, lo cual implica que deben existir diversas contribuciones al proceso de calificación y de esa forma

lograr una mirada integral de la persona en cuestión. Para el caso de una compañía, utilizan a los jefes, pares, subordinados, autoevaluación, proveedores e incluso a los mismos clientes.

Por otro lado, las organizaciones que utilizan esta herramienta de evaluación para sus trabajadores lo están haciendo como una forma de apoyar el desarrollo personal de su gente; Cardona (2020) menciona que, al identificar las debilidades de un trabajador en forma global, incluyendo la autoevaluación, permite generar oportunidades de cambio y por ende de crecimiento personal. A su vez, Pollack & Pollack (1996) también describen cómo la evaluación 360 ha permitido, en diferentes empresas, el crecimiento personal al recibir una retroalimentación por niveles. A modo de ejemplo, señalan que si el sujeto en cuestión fuese un gerente, los comentarios de sus pares le permitirían conocer sus fortalezas y debilidades para el proceso de toma de decisiones, mientras que los de sus subordinados le darían una visión sobre su habilidad para comunicar y delegar.

Al usar esta herramienta en la Armada de Chile, esta permitiría obtener una mirada global del sujeto calificado, disminuyendo lo subjetivo del proceso e incluso haciendo que este sea más acucioso al momento de conocer las fortalezas y debilidades, lo que en la práctica permitiría tender al crecimiento personal. Solo a modo de ejemplo, se podría incluir que en el ranking de oficiales que existe hoy en día como parte del proceso de calificación anual, no sea solo el comandante el encargado de hacer este proceso, sino que todos los oficiales de una misma repartición deban ranquear tanto a sus pares como a sí mismo dentro del grupo.

En otro punto, diversos son los autores que han demostrado que el hecho de tener un buen ambiente laboral incrementa la productividad en una empresa; pero es necesario conocer cómo el concepto de liderazgo influye en dicho ambiente. Pérez (2013) describe cómo el resultado

1. Academy to Innovate HR. (s.f.). Academy to Innovate HR | Online HR Courses & Certifications. <https://www.aihr.com>

de un subordinado está directamente relacionado al comportamiento del líder hacia esa persona específica, lo cual es conocido como el efecto pigmalión. En otras palabras, el líder de un determinado equipo debe ser capaz de generar un ambiente de trabajo en el cual cada uno de los miembros se sienta valorado y de esa forma la organización pueda obtener el mayor rendimiento individual y posteriormente el colectivo. Serrano y Portalanza (2014) describen que el ambiente laboral es medible, y está en función del comportamiento de los trabajadores con respecto a la organización, a ellos mismos y cómo esto afecta su rendimiento.

En la actualidad, la Armada de Chile no tiene una herramienta que permita medir la calidad del ambiente laboral. Si bien hubo un intento hace más de una década, al no ser una medición constante en el tiempo, no es factible obtener información que pueda ser analizada y de esa forma estudiar cómo cada líder ha influido en los respectivos lugares de trabajo. Este análisis permitiría, por una parte, agregar un antecedente más en la calificación 360° de un líder, y por otro,

aportaría a obtener un mayor rendimiento profesional del personal subordinado.

Al analizar a los detractores de este método de evaluación, la primera frase que se puede inferir es que este proceso podría llegar a ser "concurso de popularidad", donde se podría llegar incluso a que los subordinados califiquen a un superior basado en si les agrada o no, omitiendo o mejor dicho no privilegiando sus verdaderas capacidades profesionales (Hardison, et al., 2015). Por otro lado, Gallo (2010) menciona que una de las mayores desventajas de este tipo de calificación es que una o dos personas, que escapen de la media de la organización, podrían tener un impacto demasiado grande en la evaluación final del sujeto en cuestión.

Al igual que en el proceso de calificación que actualmente se utiliza en la Armada de Chile, las evaluaciones se basan en la honradez profesional del calificador; además, la institución tiene un proceso de rotación de personal que permite que todos sean evaluados por distintos individuos a lo largo de la carrera. Junto a lo anterior,



El liderazgo en operaciones militares.
(Fuente: Armada de Chile)

Evaluación 360 como una herramienta de liderazgo en la Armada...

A. Howard

en caso de implementar este tipo de evaluación, se debe tomar en cuenta que los resultados deben ser analizados a lo largo de la carrera. Esto permite disminuir la posibilidad del "concurso de popularidad" y de que un par de personas puedan influir negativamente en el resultado; a su vez, reconoce el comportamiento del líder en diferentes reparticiones, con distintas dotaciones. Lo anteriormente señalado permitiría obtener una trazabilidad del líder a lo largo de su carrera y analizar cómo su liderazgo ha ido variando a medida que ejerce puestos de mayor responsabilidad.

En la actualidad, existen diversos métodos para evaluar el liderazgo, donde

la evaluación 360° puede que no sea la panacea para la Armada de Chile, pero debe ser considerada como una herramienta que, además de ser factible de implementar, permite ser un aporte más al momento de calificar a un líder durante su carrera naval. Este procedimiento permite identificar las fortalezas y debilidades y a su vez facilita el desarrollo profesional del calificado. Como se mencionó, 360° no implica, necesariamente, que un subordinado se vea en la obligación de evaluar el comportamiento de un superior; este método se basa en que el proceso debe incluir diversas fuentes, y de esa forma obtener un resultado objetivo y global sobre el liderazgo de una persona.



LISTA DE REFERENCIAS

1. Cardona, M. (2020). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Obtenido del repositorio digital:
2. https://repositorio.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20500.12237/1913/UNA_MIRADA_EVALUACIÓN_360°.COMO_PARTE_GESTIÓN_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Gallo, A. (2010). Bouncing Back from a Negative 360-Degree Review. Harvard Business Review. Obtenido de:
4. <https://hbr.org/2010/07/bouncing-back-from-a-negative>
5. Hardison, C., Zaydman, M., Oluwatola, T., Rosefsky, A., Bush, T., Peterson, H. & Straus, S. (2015). 360-Degree Assessments. Are they the right tool for the U.S. Military?. RAND Corporation. Obtenido del repositorio digital:
6. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR998.html
7. Pérez, C. (2013). Liderazgo y trabajo en equipo. IPN – Unidad de educación continua de Mazatlán. Obtenido del repositorio digital:
8. <https://repositoriodigitalipn.mx/jspui/bitstream/123456789/15477/1/Liderazgo%20y%20trabajo%20en%20equipo.pdf>
9. Pollack, D. & Pollack L. (1996). Using 360° feedback in performance appraisal. Public personnel management, 1996, Vol.25 (4), p.507-528. Obtenido del repositorio digital del U.S. Naval War College:
10. https://usnwc.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_1963316993&context=PC&vid=01USNWC_INST01USNWC&lang=en&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Primo%20Central&tab=Always/visible&query=any,contains,Using%20360%20Feedback%20in%20Performance%20Appraisal&offset=0
11. Serrano, B. & Portalanza A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Revista Suma de Negocios 5(11): 117-125. Obtenido en:
12. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>