

CÓMO EVALUAR AL EMPLEADO por Antonio Valls

Una asignatura pendiente en muchas empresas y organizaciones es la evaluación correcta del empleado. Un proceso, por otra parte, de gran impacto en la motivación de nuestros colaboradores. Pero la motivación del personal es una faceta profesional de la que se habla mucho, pero los esfuerzos reales por promoverla son, en verdad, escasos.

Salta a la vista que la primera cosa que falla es que los OBJETIVOS del empleado, no han sido establecidos de mutuo acuerdo entre él y su jefe... o ni tan siquiera se ha explicitado objetivo alguno. El proceso de evaluación cae entonces por su base; sin un referente válido no es posible hacer ningún juicio de valor.

Aunque el empleado capacitado puede ejercer su actividad profesional con un notable grado de autonomía, la comunicación informal frecuente entre jefe y subordinado dará lugar a que se den pocas desviaciones, de las DIRECTRICES que emanan de la estrategia empresarial adoptada. Hay que tratar de evitar el clásico... "... si lo hubiera sabido!!"

Es frecuente que los empleados manifiesten -cierto que las más de las veces con discreción- su disconformidad por la manera en que sus jefes hacen de jefes. Muchos son muy apreciados como personas... pero muy poco como profesionales. La acusación más habitual es que el superior tiene poco sentido crítico consigo mismo y con respecto a su papel. Ello redundará en una percepción de falta de APOYO MATERIAL e INMATERIAL, que impide al empleado desarrollar todo su potencial en su puesto de trabajo.

Se han desarrollado muchos métodos de evaluación del personal: tests, cuestionarios, puntuaciones, criterios, etc. Pero hay una cierta negligencia a la hora de aplicar el sistema de evaluación por excelencia: la clásica ENTREVISTA DE EVALUACIÓN del desempeño.

Y es que la entrevista de evaluación tiene que cuidarse mucho, porque encierra una serie de peligros, que amenazan su eficacia. Los más importantes son:

- Generar temor por mal planteamiento inicial. La palabra "evaluación" tiene unas connotaciones de "examen" que no gustan a casi nadie. Si la entrevista no forma parte de un proceso de dirección creíble y coherente, esta pierde gran parte de su carácter motivador. El empleado debe poder ver la entrevista de evaluación como un estímulo para mejorar, y no como una amenaza.
- No dar la posibilidad de que el empleado se prepare para la entrevista de evaluación. Este debería conocer de antemano lo que se va a comentar, cómo y porqué. Y este debe saber que tendrá la oportunidad de manifestar abiertamente sus opiniones y puntos de vista.
- Durante la entrevista, no debe dejarse que nada ni nadie interrumpa constantemente la conversación. El jefe debe dirigirse a su subordinado con franqueza, flexibilidad y concretando. Y refiriéndose constantemente a las cosas que el empleado ha hecho bien. El refuerzo que proporciona la aprobación, es más efectivo y duradero que el reproche. Pero tampoco deben obviarse las cosas que no han salido bien. Sin embargo al referirse a ellas, hay que centrarse solamente en su valor como posibles logros y realizaciones, sin referirse nunca al carácter o manera de ser del empleado.
- La entrevista de evaluación no debe dejarse inacabada. Concluiremos después que se haya hecho un cuidado balance entre lo pretendido y lo logrado, y se hayan reformulado objetivos y planes concretos para conseguirlos.

Solo unas pocas empresas han creado sistemas formalizados de evaluación del desempeño del empleado... Otras pocas se aplican a ello concienzudamente, conocedoras del gran poder

motivador y de realización que tienen. Estas compañías y organizaciones suelen llevar a cabo este tipo de entrevistas en profundidad, con una frecuencia que oscila entre los seis y los doce meses.

En las entrevistas de evaluación no tiene cabida el tema de la retribución económica. Esta cuestión debe dirimirse aparte, para no distorsionar el análisis de lo hecho y las oportunidades de hacer. El tema del dinero levanta en las personas pasiones, que deben tratarse en su adecuado tiempo y lugar. La entrevista de evaluación tiene por objeto principal facilitar el incremento del rendimiento del empleado, detectar carencias y anticipar problemas. Para que tenga efecto tiene que formar parte de un proceso de evaluación del desempeño, humano e individualizado, que comprenda **objetivos, directrices** y un serio compromiso por parte de la dirección, de **apoyo material e inmaterial** al empleado.