

COMBATIR LA SUBJETIVIDAD AL EVALUAR AL PERSONAL

por Antonio Valls

En la vida de la empresa las observaciones no cuantificables de manera automática, son más susceptibles de provocar el error y la exageración. Y al observar las actuaciones de las personas casi nada es fácilmente cuantificable, sobretodo si consisten en un trabajo intelectual. Cuando vemos a una persona sentada en su mesa de despacho, nunca podemos dar por seguro si está trabajando, o rememorando la película del domingo.

En estos casos, la subjetividad y los prejuicios personales del evaluador pueden invadir su campo de visión, quedando el terreno abonado para interpretaciones personales falsas.

Las metodologías de evaluación del rendimiento del empleado constituyen un esfuerzo por objetivar las realidades del producto del trabajo humano; pero en última instancia, el juicio final sobre el empleado es personal y obra única del evaluador, y ninguna metodología puede suplirlo.

Para combatir subjetivismos que desprestigian las tareas de valoración del personal o producen conclusiones irreales e injustas, se impone conocer las principales trampas que pueden conducirnos a la distorsión de la realidad en nuestros juicios de personas. Son las siguientes:

PROFESIONALIDAD DEL EVALUADOR. Si para el evaluador su trabajo tiene poca trascendencia, los resultados de su evaluación perderán rigor. La primera premisa es pues que el evaluador adquiera un fuerte compromiso personal con los resultados de su tarea.

PROYECCION DEL "YO" DEL EVALUADOR. Puesto que por lo general estamos más familiarizados con nosotros mismos que con los demás, a menudo atribuimos a los otros unos rasgos de carácter que verdaderamente nos pertenecen, y que la persona evaluada a lo mejor ni tan siquiera posee.

Así por ejemplo un pensador tenderá a creer que una persona que está callada está pensando... cuando a lo mejor lo que está haciendo es soñar o pasar el rato. Resume perfectamente esta idea la conocida sentencia popular siguiente: "Piensa el ladrón que todos son de su condición."

PROYECCION DE LA SENSIBILIDAD DEL EVALUADOR. En razón del grado de sensibilidad de cada cual, las personas somos propensas a ver las cosas en blanco o negro, o planas y con pocos matices. Hay que ser conscientes de nuestro enfoque visual básico, para corregir nuestros juicios espontáneos. De otro modo veremos grises donde hay blancos y negros... o viceversa.

PROYECCION DE LAS QUERENCIAS DEL EVALUADOR. Es muy difícil ser imparcial, es decir, no tomar partido ni a favor ni en contra, guiados por nuestras propias simpatías o antipatías hacia el evaluado. La parcialidad eleva o rebaja el referente con que juzgamos a los demás. Antes de evaluar hay que reflexionar, y colocar en su justo lugar el nivel de exigencia que debe tener la valoración.

LA EXTRAPOLACION DE UN SOLO RASGO. El ser humano es muy complejo, y no será prudente juzgarlo globalmente, por uno o dos rasgos destacados y que conocemos bien. Y sin embargo esta es una tendencia natural: la de simplificar y cerrar el tema con una conclusión demasiado apresurada. No debemos inferir por ejemplo, que una persona muy trabajadora sea además seria. Puede serlo... y puede no serlo.

LA DISTINTA RECORDACION EN EL TIEMPO. Solemos recordar con más intensidad los sucesos más recientes, que los más lejanos en el tiempo... o justamente a la inversa. En nuestra memoria, otorgamos más peso a los acontecimientos que están al principio o al final de un período, quedando los que están en medio relegados a un segundo plano. Sin embargo, a la hora de evaluar el rendimiento del empleado en un determinado lapso de tiempo, todos los sucesos comprendidos en el mismo deberán recibir la misma consideración... si hemos de ser justos.

Juzgar a las personas con verdadera objetividad es prácticamente imposible, porque no nos ha sido dada la posibilidad de conocer todos los hechos relativos a un ser humano concreto. Es por ello que en las antiguas ideologías, casi se nos impide juzgar al prójimo con la frase: "No juzguéis y no seréis juzgados". Sin embargo en la empresa moderna, aunque no se exige un juicio global de la persona, sí que es imprescindible evaluar sus capacidades y su rendimiento en la organización. Por respeto hacia nosotros mismos y hacia los demás, esta difícil tarea tendremos que llevarla a término en la forma más justa y objetiva que nos sea factible adoptar.