

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN por Antonio Valls

La entrevista de evaluación del desempeño laboral es quizás el punto culminante de todo el proceso de medición del rendimiento del empleado, más que un método adicional de valoración del logro profesional individual.

Por un lado, permite una digresión distendida entre jefe y subordinado respecto a la labor que realiza este último en la organización, con todas las posibilidades de mejora que ello supone; pero además es una oportunidad única para intentar implicar de verdad a la persona en el proyecto empresarial.

Para que surta estos buenos efectos, una entrevista de evaluación será planificada de antemano no solamente por el evaluador, sino también por el propio evaluado. Hay que evitar que el empleado se vea cogido por sorpresa ante la imputación de una serie de cargos de los que a lo mejor es poco consciente, sin oportunidad de reflexionar y argumentar en su defensa.

El objeto de la entrevista no es demostrar que la empresa dispone de un buen servicio de información y control, sino examinar codo con codo y de manera constructiva los resultados que es capaz de generar el empleado en su trabajo, y ponderar la ayuda que puede facilitarle la organización para posibilitar su ascenso a más elevadas cotas de rendimiento.

El tiempo de reflexión que dedique el empleado a los puntos a tratar en la conversación, puede abrirle nuevos e insospechados caminos en su progreso personal y laboral.

El punto más difícil de eludir en la entrevista, y en el que el evaluador debe demostrar toda su habilidad de líder, es la referencia personal al "ser" del empleado.

El entrevistador experto y efectivo se ceñirá a datos lo más concretos y objetivos posible, que hagan estrictamente referencia a la tarea asignada al empleado y a su realización. Pero en ningún momento hará juicios de valor del empleado como persona, o se referirá a aspectos de su manera de ser por generales que estos sean. Este tipo de conversación no solamente suele ser inútil, sino que acostumbra a dejar las cosas peor. Y desde luego el contexto menos apropiado para abordar la discusión sobre temas personales, es el del lugar de trabajo.

Otra trampa que presenta la entrevista, es la tentación por parte del evaluador, de poner mucho énfasis en lo que el empleado ha hecho mal, y muy poco o ninguno en lo que ha hecho bien.

Se cuenta que el general Ulises Grant, que obtuvo numerosas victorias sobre los sudistas en la guerra de Secesión estadounidense, fue en cierta ocasión abordado por un subordinado, que envidioso de las numerosas victorias que obtenía un capitán colega, hizo saber al general de los excesos étlicos de su compañero. "Gracias por su información. Hágame el favor de mandarle a este oficial, veinte cajas del mejor whisky mañana mismo", dijo el general Grant al perplejo acusador.

Una empresa crece y adquiere vigor potenciando sus fuerzas. Poca cosa es lo que puede construirse sobre debilidades.

El evaluador tiene que recordar asimismo que el dinero o retribución que recibe el empleado a cambio de su trabajo, suele ser un punto particularmente sensible, sobre el que a menudo se tejen frustraciones y esperanzas que es mejor que salgan a la luz del día, en el momento y en la forma oportunas... Y la entrevista de evaluación del desempeño laboral no es precisamente el momento ni el lugar.

El objeto de la entrevista es construir, sobre la base de optimizar el contenido operativo de la tarea del empleado, y no convertirla en un zoco en que se de rienda suelta a otras expectativas y anhelos, que impedirán la ordenada disquisición de lo que el empleado tiene que hacer y como hacerlo de la mejor manera posible.

Y por fin no hay que olvidar que en todo caso, la entrevista de evaluación debe rematarse con la fijación de nuevos objetivos, y el libramiento de garantías suficientes por parte de la empresa, de seguimiento de la labor del empleado.

Una entrevista de evaluación aumenta su efectividad si es un hito dentro de un proceso de gestión continuo. Como acción aislada tiene poco o casi ningún sentido.