

3. Preparación y realización de la entrevista.

Las entrevistas de evaluación son los momentos en los que se materializa la evaluación. En la **inicial** se establecen los objetivos personales para el nuevo ciclo de evaluación, se asignan las competencias escogidas del diccionario en función del puesto de trabajo y los objetivos del evaluado y se aclara cualquier duda que pueda surgir sobre el proceso de evaluación.

En la **final** se realiza la evaluación: se presenta al evaluado el resultado que ha obtenido en el logro de sus objetivos y en el ejercicio o dominio de sus competencias, y este puede alegar o comentar lo que quiera sobre ese resultado.

En algunos sistemas de evaluación se utilizan los cuestionarios de autoevaluación. Se le proporcionan al evaluado poco antes de la entrevista final; él los rellena valorando objetivos y competencias y los devuelve al evaluador. Si los resultados de la autoevaluación y de la evaluación coinciden, lo que es bastante corriente, la entrevista puede centrarse en el contenido del trabajo y en cómo mejorarlo, y en los objetivos y las competencias para el nuevo ciclo. Las discrepancias en la autoevaluación vienen con frecuencia de la mayor severidad con que se juzga a sí mismo el evaluado, que puede valorarse por debajo de su rendimiento real, sobre todo en lo que se refiere al ejercicio de las competencias.

Un sistema de evaluación debe además incorporar una entrevista de seguimiento si el ciclo de evaluación es anual. Esta entrevista tiene lugar hacia la mitad del ciclo, y en ella se considera conjuntamente si se está avanzando correctamente hacia los objetivos establecidos y en el ejercicio de las competencias asignadas.

La existencia de varias entrevistas en el ciclo de evaluación no quiere decir que no deba hablarse de objetivos y competencias fuera de estos escenarios formales que proporcionan las entrevistas. Al contrario, la relación profesional se enriquece con la incorporación de conceptos y compromisos objetivos, que deben tenerse en cuenta en todo momento a lo largo del año.

3.1 La entrevista.

Lo normal es que la entrevista inicial y la final coincidan en el tiempo, ya que la final cierra el ciclo de evaluación y la inicial es el comienzo de otro; salvo en el primer momento de la implantación de la evaluación del desempeño, ambos momentos coinciden. Aún así, vamos a tratar las dos por separado, ya que incluso cuando se hacen al mismo tiempo se trata en realidad de dos entrevistas.

En primer lugar, hay que **preparar el entorno y el momento**. La entrevista tiene que producirse en un lugar tranquilo, en el que nadie nos vaya a molestar. Durante la entrevista no recibiremos llamadas, apagaremos el móvil y nos dedicaremos únicamente a ella. Tendremos preparado todo el material necesario, y también agua y vasos.

Para la **entrevista inicial** necesitamos disponer de la información que nos ha permitido establecer objetivos y competencias. Repasaremos los argumentos que apoyan nuestra decisión y procuraremos tener en cuenta qué pueden plantearnos.

Crearemos, para empezar, un buen ambiente sin entrar directamente en la evaluación. Después haremos algún comentario positivo sobre la labor del evaluado, para pasar luego a los problemas que hayan podido presentarse.



SECRETARÍA GENERAL DE
PRESUPUESTOS Y GASTOS

DIRECCIÓN GENERAL DE
COSTES DE PERSONAL Y
PENSIONES PÚBLICAS

ENTREVISTA INICIAL: ACTITUD.

CLARIDAD: explica de manera precisa lo que esperas de tu colaborador en cada uno de los objetivos y sus indicadores de seguimiento, así como las pautas de comportamiento concretas en que se expresan las competencias.

TRANSMITE CONFIANZA: expresa en todo momento la certidumbre de que los logros los puede alcanzar.

FRANQUEZA: expresa que lo que se le pide es importante y que requieres un esfuerzo y un compromiso importantes.

ESCUCHA: atiende a cuanto te diga tu colaborador y procura incorporarlo siempre que no ponga en riesgo los objetivos marcados.

RESPETO y CORTESÍA: utiliza un tono amable, sin olvidar que eres tú quien dirige la entrevista y que se trata de evaluar a tu colaborador y no a ti (recuérdaselo si es preciso)



5

2

El núcleo de la entrevista es la fijación de objetivos y competencias. Los objetivos tendrán que ser SMART, y las competencias tendrán que estar ligadas al puesto y al logro de esos objetivos. Cuando unos y otras hayan quedado claros, puede hablarse de lo que hay que hacer para conseguirlos, qué dificultades pueden presentarse y qué se puede hacer para superarlas.



SECRETARÍA GENERAL DE
PRESUPUESTOS Y GASTOS
DIRECCIÓN GENERAL DE
COSTES DE PERSONAL Y
PENSIONES PÚBLICAS

ENTREVISTA INICIAL: SECUENCIA.

- 1º Crea clima: no entrar directamente en la evaluación.
- 2º Reconoce los logros alcanzados hasta ahora.
- 3º Identifica objetivos y competencias que tienen recorrido de mejora.
- 4º Ten en cuenta que el avance, sobre todo en competencias, es progresivo.
- 5º Fija metas realistas y alcanzables.
- 6º Fija objetivos y competencias SMART e indicadores.
- 7º Identifica acciones a realizar para alcanzar esas metas.
- 8º Negócialas.
- 9º Anota en el cuestionario a medida que vayas cerrando los asuntos.
8. Conclusiones y resumen.

4

3

De la entrevista pueden derivarse cambios en los objetivos y en las competencias, pero hay que recordar que es el evaluador quien los fija, y que la negociación que se da entre evaluador y evaluado busca **clarificar y poner medios**, no cambiar las prioridades.

La actitud del evaluador ha de ser siempre abierta, es esencial saber escuchar y ser siempre sincero, y transmitir confianza. Naturalmente hay que procurar mantener un ambiente de cordialidad con respeto, pero los papeles, el del evaluador y el del evaluado, han de quedar claros.

La preparación para la **entrevista final** empieza con el examen del formulario de autoevaluación, si existe. Hay que identificar las coincidencias y los puntos de desacuerdo, ya que serán estos los que tratemos en la entrevista, pero debemos empezar señalando en qué estamos de acuerdo.



SECRETARÍA GENERAL DE
PRESUPUESTOS Y GASTOS

DIRECCIÓN GENERAL DE
COSTES DE PERSONAL Y
PENSIONES PÚBLICAS

ENTREVISTA FINAL: ACTITUD.

ESCUCHA ABIERTA: escucha los razonamientos de tu colaborador, aunque no estés de acuerdo con ellos. PONTE EN SU LUGAR.

CLARIDAD: explica de manera precisa en que fundas tu criterio, citando incidentes reales.

TRANSMITE CONFIANZA: expresa en todo momento la certidumbre de que los logros los puede alcanzar.

FRANQUEZA: expresa que lo que se le pide es importante y que requieres un esfuerzo y un compromiso importantes.

RESPECTO y CORTESÍA: utiliza un tono amable, sin olvidar que eres tú quien dirige la entrevista

DIRIGE LA ENTREVISTA: No olvides que eres tú el que lleva las riendas de la entrevista y que se trata de evaluar a tu colaborador y no a ti (recuérdaselo si es preciso)

8

4

Luego tenemos que examinar las notas que tengamos sobre la labor del evaluado a lo largo del ciclo, y repasar la encuesta inicial.

Recuerda que la calificación es el final de la entrevista final, valga la redundancia. Si luego va a producirse la inicial, este es el momento de cambiar de registro.



SECRETARÍA GENERAL DE
PRESUPUESTOS Y GASTOS
DIRECCIÓN GENERAL DE
COSTES DE PERSONAL Y
PENSIONES PÚBLICAS

ENTREVISTA FINAL: DESARROLLO.

- 1º Reúne documentación.
- 2º No entres directamente en la evaluación.
- 3º Reconoce las cosas positivas.
- 4º No discutas las puntuaciones coincidentes, salvo para reconocer o hablar de mejoras.
- 5º Céntrate en las discrepancias.
- 6º Céntrate en los puntos fuertes, reconócelos.
- 7º Céntrate después en los puntos débiles, enfocándolos como áreas de mejora.
- 8º Identifica incidentes reales. No argumentes en abstracto.
9. Procura que tu colaborador identifique cómo debería haber actuado y en qué debe cambiar.
- 10º Califica.



5

3.2 Aspectos a tener en cuenta en la entrevista.

Hay muchos aspectos a tener en cuenta en la entrevista.

El lenguaje corporal, por ejemplo, puede ser decisivo en la creación del ambiente adecuado.

Siempre debemos, en todo caso, **trasladar nuestra opinión en positivo**, más que decir “no has alcanzado tus objetivos” o “tu rendimiento es bajo”, diremos “sé que tu puesto es difícil, pero quizá podrías mejorar con algo de formación”; más que decir “siempre llegas tarde” o “faltas demasiados días”, diremos “he notado que últimamente no llegas a la hora, ¿tienes algún problema?”; más que decir “no entiendes la aplicación” diremos “ya he visto cómo te peleas con la aplicación, ¿necesitas que te expliquen algo los de informática?”

Los elementos que garantizan el buen resultado de una entrevista de evaluación son los siguientes:

- **Intervención significativa del evaluado.** Tanto el evaluador como el evaluado tienen que exponer sin limitaciones sus ideas o actitudes.
- El **énfasis** tiene que ponerse **siempre en el rendimiento**, y nunca en la personalidad. El objetivo de la entrevista son los objetivos y los comportamientos profesionales.
- La intención es alcanzar una **dinámica de resolución conjunta de problemas**. Si se exploran con profundidad y precisión los problemas y las distintas opciones, es más

probable que el resultado de la entrevista sea positivo para ambos. En ningún caso se trata, en este momento, de dar órdenes.

- El enfoque del evaluador ha de ser la **crítica constructiva**. De nada vale el ataque frontal, pero tampoco la pasividad o la “benevolencia”. Todo el mundo tiene puntos fuertes y puntos débiles; hay que resaltar los primeros, pero no hay que esconder los segundos.
- El ambiente ha de ser **participativo**. Es esencial que el evaluado intervenga en la fijación de objetivos y competencias.

Es fundamental, para que la entrevista tenga éxito, que la **estructuremos bien**. El cuestionario de evaluación es la estructura básica de nuestra entrevista, en torno a él la prepararemos en detalle. Una buena estructuración permite:

- Que el evaluador dirija la entrevista.
- Garantizar que se tratan todos los temas de manera secuencial y lógica.
- Que el evaluador sienta que controla el proceso, y lo transmite así al evaluado.
- Que los dos empiecen con una misma base conocida por ambos.

La entrevista es esencial para la objetividad del sistema de evaluación, pero su preparación incluye la **observación del evaluado a lo largo de todo el periodo de evaluación**. Si observamos, tomamos nota y documentamos, luego todo será más fácil y será más sencillo alcanzar la profesionalidad y la imparcialidad que el sistema necesita.

3.3 Contenido de la entrevista.

Hemos visto cómo debe prepararse físicamente la entrevista, y qué datos y documentos hemos de repasar antes de llevarla a cabo. También se ha dicho que la estructura de la entrevista se basa en el cuestionario, que nos indica cada una de sus fases. En este punto veremos los contenidos posibles de la entrevista, y dedicaremos el siguiente a profundizar un poco en cómo debemos enfocar la entrevista cuando el rendimiento del evaluado no ha sido el esperado y el *feedback* debe por tanto ser crítico.

Una entrevista de evaluación tiene tres partes, cada una de las cuales tiene sus propios objetivos y por eso sus contenidos específicos:

Introducción.

- Rompe el hielo con una conversación intrascendente que permita crear un ambiente distendido.
- Recuerda brevemente el propósito de la entrevista y, en general, el del proceso de evaluación.
- Recuerda los beneficios que la evaluación, de la que la entrevista es un aspecto clave, proporciona a la organización y a evaluados y evaluadores.

- Anima al evaluado a tener en cuenta durante el desarrollo de la entrevista cualquier aspecto de su labor que en su opinión haya sido relevante durante el ciclo de evaluación. Del mismo modo que el evaluador ha de anotar a lo largo del ciclo de evaluación los comportamientos del evaluado que puedan ser significativos para su evaluación, también hay que animar al evaluado a hacer lo mismo. Anotar las cosas cuando suceden evita las distorsiones de la memoria y favorece la objetividad del proceso.
- Repasa brevemente con el evaluado lo que se va a hacer a continuación.

Cuerpo de la entrevista.

- Revisa con el evaluado los objetivos alcanzados en comparación con los fijados en la entrevista inicial.
- Repasa brevemente las tareas del puesto de trabajo del evaluado.
- Identifica claramente las áreas en las que el rendimiento del evaluado debe mejorar, de haberlas.
- Explora con cierta amplitud las fortalezas, debilidades, oportunidades y problemas de la gestión del evaluado.
- Dialoga con el evaluado sobre sus ideas sobre cómo mejorar su rendimiento.
- Identifica y desarrolla los aspectos en los que el evaluado piensa que no está recibiendo todo el apoyo necesario por parte del evaluador (que es también su superior) en su labor.
- Discute en términos generales cómo podría mejorar el rendimiento del evaluado en el siguiente ciclo de evaluación.
- Amplia la discusión, si te parece pertinente, para averiguar cuáles son las aspiraciones profesionales del evaluado.
- Identifica y acuerda la formación que podría convenir al evaluado.
- Establece los objetivos para el siguiente ciclo.
- Asigna las competencias para el siguiente ciclo.
- Permite que el evaluado haga las observaciones que considere convenientes sobre el siguiente ciclo.

Conclusión.

- Recapitula las decisiones adoptadas durante la entrevista.
- Recuerda los hitos temporales principales del siguiente ciclo.
- Repasa, antes de terminar, el cuestionario para asegurarte de que se ha anotado todo lo necesario.

Aunque estas fases y sus contenidos son tentativos, recuerda que es imprescindible partir de un guión lo más detallado posible de la entrevista, que incluye el cuestionario pero que contiene otras muchas cosas, como hemos visto. Ese guión dará seguridad al evaluador y al evaluado, y contribuirá a un mejor desarrollo de la entrevista.

4. La entrevista cuando el rendimiento del evaluado es bajo.

El *New York Times* publicó hace poco una entrevista con Tiffany Cooper Gueye, Directora Ejecutiva de BELL, una ONG dedicada a ayudar a niños en entornos urbanos ([*Want to Inspire? Don't sugarcoat Your Feedback*](#)). Cooper cuenta en ella su evolución personal en su manera de evaluar el desempeño de sus subordinados. Al principio no tenía ni idea de qué se podía hacer para dirigir personas sin motivación, personas que, en su opinión, no deberían trabajar en BELL. Se acercaba a ellos con indirectas, con sugerencias...no quería, recién ascendida, molestar a nadie; lo que quería es que la quisieran. "Desde entonces he aprendido que, por supuesto, sugerir o dar vueltas a los problemas es lo peor que puedes hacer por las personas cuyo rendimiento es responsabilidad tuya. Así que el *feedback* es ahora, para mí, uno de los aspectos más importantes de mi papel como directiva (...) Pienso que lo más importante que puedo hacer por ellos desde ese papel es proporcionar un *feedback* directo, honesto y claro".

8

En los primeros puestos de responsabilidad que ocupó, Cooper pensaba que era capaz de dirigir realmente bien a los buenos trabajadores, y que con los que no lo eran...bueno, de todos modos no iba a conseguir mucho de ellos, así que no los tenía en cuenta. Pero se dio cuenta del despilfarro de recursos que eso significaba, y de que el problema consistía en buena medida en falta de confianza en sí misma. Con el tiempo ha ido adquiriendo la confianza y la experiencia necesarias, y ahora piensa que cuando es capaz de expresarse con total claridad, la gente lo aprecia de verdad.

El periodista del *Times*, Adam Bryant, pregunta después a Cooper cómo aplica ahora esa experiencia. "Pienso que en una organización tener un proceso de evaluación del desempeño muy formalizado es algo importante, así que eso es lo que uso", responde, pero dice también que cuando pasa algo relevante en relación con el rendimiento de un empleado no puedes esperar hasta que llegue el momento de la entrevista para dar el *feedback* necesario, tienes que hacerlo enseguida. Y no sólo eso, también se ha dado cuenta de que su responsabilidad como directiva va más allá del simple *feedback*: además debe implicarse directamente en la mejora del rendimiento del empleado, tiene que identificar con él dónde está el gap y que se puede hacer para salvarlo. Y eso es cosa de todos los días.

Al principio de su carrera, Cooper se impacientaba con los que rendían poco. "No puedo creer que dejes que fulano trabaje así. No está produciendo nada", le decía a su jefe. Ahora su opinión es muy distinta: "ahora entiendo mucho mejor lo que cuesta que las cosas se hagan bien. Y entiendo mucho mejor que nuestra responsabilidad como organización es ayudar a mejorar a la gente que trabaja aquí, y que la mía como directiva es conseguir que sea así. Así que mi apreciación del problema del rendimiento es diferente, soy más paciente. Valoro más a la gente y al trabajo en equipo. Desde luego ahora valoro mucho más la contribución individual de cada uno de lo que lo hacía antes, cuando estaba totalmente centrada en lo que yo hacía (...) Tienes que encontrar el modo de comunicarte más a menudo y parar un poco, porque la comunicación es parte de cómo alcanzamos lo que buscamos. Todavía me gusta moverme deprisa, pero me esfuerzo por ir más despacio, sentarme con la gente, compartir el mensaje y valorar la contribución de cada uno. No puedo descartar a los que rinden poco. Al contrario, tengo

que reconocer que probablemente tenga que invertir más tiempo en ellos. No puedo darles la espalda".

Cooper no puede dar la espalda a los voluntarios y a los profesionales que trabajan en BELL y rinden poco, y tampoco nosotros podemos hacerlo en la AGE. En sus palabras todos hemos podido identificar un problema muy extendido en nuestra administración: acabas dándole todo el trabajo al que trabaja bien, y descartando al que lo hace mal. La EdD es nuestra oportunidad para intentar superar este problema, y la entrevista el punto mejor para hacerlo (aunque, naturalmente, también esto es cosa de todos los días).

4.1 Aspectos específicos de la entrevista cuando el rendimiento es bajo.

9

Aunque la evaluación del desempeño deba ser siempre evaluación continua, la entrevista seguirá siendo el eje del procedimiento. Cuando el rendimiento del evaluado es, a nuestro juicio, peor de lo que debería ser, el tratamiento del problema en la entrevista debe ser explícito y directo y seguir un guión que puede ser el siguiente:

- Introduce el tema y explica por qué quieres discutirlo.
- Realiza una crítica específica; sin paja, directo al grano.
- Describe con precisión cuál es el comportamiento incorrecto del empleado.
- Identifica el impacto que tiene ese comportamiento en la labor del equipo y en los objetivos globales de la unidad.
- Asegúrate de que entienda que la cosa es seria.
- Dale la oportunidad de responder, de exponer su punto de vista y de aportar cualquier dato o evidencia que considere conveniente.
- Considera y valora con cuidado esas explicaciones. Y si la explicación es convincente, deja claro que la crítica queda sin efecto.
- Busca soluciones: pídele sugerencias o ideas para remediar el problema.
- Especifica con él lo que ambos vais a hacer para mejorar su rendimiento.
- Recapitula y resume los puntos principales de la discusión.
- Si es necesario, acuerda con él un plan de acción con plazos y acciones concretas.
- Explica con toda claridad, por último, las consecuencias que puede haber si su rendimiento no mejora.

La mejora cuando el rendimiento es bajo es un proceso que requiere seguimiento. Por eso, cuando la entrevista de evaluación contiene una crítica que hemos tratado con el guión expuesto tenemos que hacer algunas cosas más: hacer un resumen de cómo ha ido la entrevista en ese punto, fuera del cuestionario formal de evaluación; si ha habido acuerdo en cuanto a establecer un periodo de tiempo en el que el rendimiento debe mejorar, dejar pasar ese plazo antes de hacer nada más; si se produce la mejora en plazo, reconocerlo así explícitamente y felicitarle; si no hay progreso, repasar las herramientas a nuestra disposición para corregir de manera más coercitiva al empleado, y utilizarlas.

5. Las distorsiones en la evaluación del desempeño.

Las distorsiones en la evaluación son errores de juicio que ocurren de manera sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Lo que debemos retener aquí es la idea de que estas distorsiones o sesgos en el juicio son sistemáticos, es decir, que son siempre los mismos. Podemos saber cuáles son y prever su aparición.

Las distorsiones en la evaluación más importantes son:

- La **tendencia central**, error que consiste en tender a evaluar igual o casi igual, a todo el mundo, en el punto medio de la escala. Este sesgo es uno de los problemas que presenta cualquier sistema de EdD, la tendencia a desvalorizar la evaluación puntuando a prácticamente todos los evaluados igual y con notas medias/altas. De este modo el evaluador se ahorra los problemas derivados de la discriminación positiva o negativa que conlleva la evaluación, a costa del proceso mismo de evaluación, que deja de tener importancia.
- La **polarización positiva o negativa**, es la tendencia de un evaluador a evaluar demasiado alto o demasiado bajo a sus evaluados. Esta tendencia puede suponer problemas serios para la organización ya que los evaluados, bien se verán injustamente tratados, en el caso de la negativa, bien serán vistos así por los que hayan sido evaluados por otra persona, en el caso de la positiva.
- El **efecto halo/horn**, que consiste en realizar la evaluación global de una persona a partir de un solo rasgo, positivo o negativo. Ese rasgo, que puede ser una forma de ser o de vestirse o un comportamiento profesional, es evaluado positivamente por el evaluador, que lo extiende a todo el desempeño del evaluado, en el efecto halo, o negativamente, con los mismos resultados, en el efecto *horn*.
- El **contraste**, que es el error de evaluar a una persona comparándola con otra, y no con los objetivos o competencias propios de su puesto de trabajo. Puede producirse una baja evaluación porque el anterior evaluado era excepcional, o al revés, una alta porque el anterior era poco eficiente. En otros casos es la **primera impresión** lo que trasladamos a la evaluación del desempeño. Si un empleado causa una muy buena impresión al principio, es posible que luego su evaluación se resienta de este efecto. En la primera impresión juega un papel importante el aspecto físico y el atuendo del evaluado.
- La **semejanza**, por último, es la tendencia a valorar más a quienes percibimos como más parecidos a nosotros; este parecido puede ser de muchas clases: en el carácter, en los gustos, en el aspecto, etc.

Las distorsiones son una amenaza grave a la credibilidad de un sistema de evaluación del desempeño, que se basa siempre en la objetividad. Hay dos vías para combatir estos sesgos:

Formación. El requisito para que la formación para combatir las distorsiones de la evaluación tenga éxito es que sea **práctica y participativa**. Si los participantes pueden observar a otros cometer errores, cometerlos ellos mismos y discutir sus experiencias, aprenderán a estar alerta frente a estos sesgos y a evitarlos.

Corrección. Consiste en corregir los resultados de la evaluación cuando se comprueban que se alejan de lo estadísticamente esperable. Es decir, en una gran organización, con muchos evaluadores y evaluados, se comprueba que en un área se da sistemáticamente una puntuación más baja, en toda la evaluación o en alguno de sus aspectos. Determinada la desviación, puede corregirse el exceso, o el defecto, si consideramos que lo que está ocurriendo es que estamos ante un evaluador excesivamente estricto o al contrario, excesivamente benigno, en sus calificaciones, y no ante un grupo de evaluados peculiar.