

Módulo: Entrevista

1.- El eje de la EdD: la entrevista de evaluación.

Como se indicó en el módulo 1, la evaluación del desempeño tiene tres elementos principales:

- El establecimiento de **objetivos**.
- La elaboración de un diccionario de **competencias**.
- La realización de la **entrevista de evaluación**.

La entrevista de evaluación es el momento en torno al que se organiza un sistema de evaluación del desempeño. Además de servir para conseguir la participación del empleado en el establecimiento de objetivos y en la asignación de competencias, en la entrevista se comentan los problemas y las oportunidades que tienen que ver con el puesto de trabajo, las dificultades que pueden surgir para lograr los objetivos, de qué manera se relacionan las competencias con el desempeño correcto del puesto, qué es lo que se hace bien y en qué se puede mejorar y si el empleado tiene toda la formación necesaria para el desempeño del puesto. La entrevista supone un flujo de información de arriba abajo y de abajo arriba que es muy valioso para la organización. El mero hecho de que se mantenga este tipo de conversación profesional basta para justificar la evaluación del desempeño.

Es importante, pues, que la entrevista salga bien. Para ello hay que cumplir con tres requisitos:

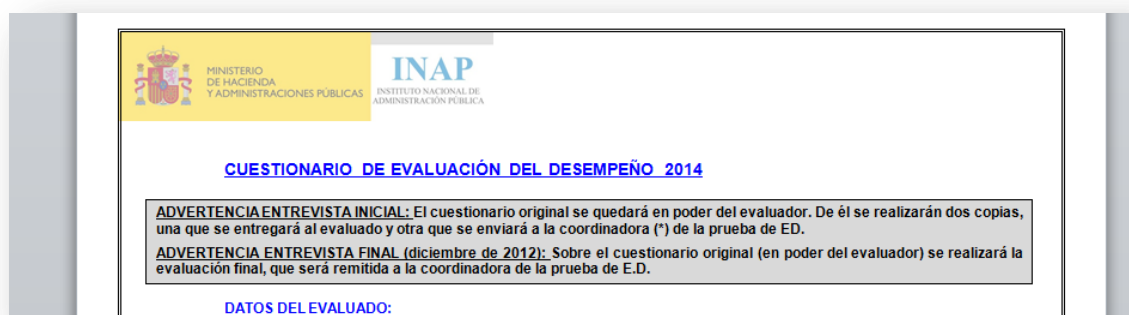
1. Contar con un buen cuestionario de evaluación que estructure la entrevista y deje constancia documental de lo que se dice en ella.
2. Determinar con cuidado el momento y el lugar en que la entrevista tendrá lugar, y respetar las reglas de comportamiento propias de la entrevista.
3. Conocer los sesgos psicológicos que pueden afectar la objetividad de la evaluación, y prevenir su influencia.

2. El cuestionario de evaluación.

Un cuestionario de evaluación es un formulario que recoge todos los aspectos de los que haya que dejar constancia escrita en un proceso de evaluación del desempeño. No hay, en la evaluación del desempeño, ningún otro documento personal, por lo que este es la base del proceso de evaluación: incorpora los compromisos adoptados, los objetivos y las competencias asignadas, indica cómo valorarlos (aunque el método de valoración puede estar en documento aparte, el cuestionario debe incorporar al menos un recordatorio) y permite incluir comentarios del evaluador y del evaluado. También recoge, naturalmente, el resultado de la evaluación.

Para ver en detalle cómo es un cuestionario, vamos a examinar detenidamente el utilizado por el Instituto Nacional de Administración Pública en su sistema de evaluación para los funcionarios de los cuerpos A1 y A2.

En primer lugar, se hace referencia a la Entrevista Inicial y a la Final. Como sabemos, la Entrevista Inicial es la primera del ciclo. En ella se fijan los objetivos individuales, que no serán más de 5 en este caso, y se asignan las competencias. En la Final se comunica, y, en su caso, se discute, el resultado obtenido por el evaluado, que puede incluir los comentarios que desee en el espacio reservado para ello. El cuestionario original queda en manos del evaluador hasta que se produzca la Entrevista de Seguimiento o, en todo caso, hasta la Entrevista Final.



MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2014

ADVERTENCIA ENTREVISTA INICIAL: El cuestionario original se quedará en poder del evaluador. De él se realizarán dos copias, una que se entregará al evaluado y otra que se enviará a la coordinadora (*) de la prueba de ED.

ADVERTENCIA ENTREVISTA FINAL (diciembre de 2012): Sobre el cuestionario original (en poder del evaluador) se realizará la evaluación final, que será remitida a la coordinadora de la prueba de E.D.

DATOS DEL EVALUADO:

En segundo lugar, se recogen los datos del evaluador y del evaluado.

Luego viene el apartado dedicado a los objetivos. En la Entrevista Inicial se han fijado 5. En la Final se puntuarán, se ponderarán conforme a la escala prevista en la Entrevista Inicial y se obtendrá el valor global.

DATOS DEL EVALUADO:				
NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCION GRAL. O UNIDAD	

DATOS DEL EVALUADOR:		
NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL

I. APRECIACION SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ():**

Ponderación del bloque de objetivos (ver Anexo II.A)

		%

Nº	OBJETIVOS O PROYECTOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A(***)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B
TOTAL			100	

(**) En este bloque deben consignarse los objetivos o los proyectos del evaluado.
 (***) Llegado el momento de la evaluación final (dic. 2013) puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.

El apartado siguiente prevé la posible modificación de los objetivos establecidos para el evaluado inicialmente en la Entrevista de Seguimiento, que suele producirse a mitad del ciclo de evaluación, pero que puede también llevarse a cabo si cambian las condiciones iniciales: hay un cambio de responsable en la unidad que quiere cambiar algún objetivo, hay cambios en las prioridades políticas que afectan a la unidad, el titular del puesto cambia de puesto, y se quiere dejar constancia de cuál ha sido su desempeño hasta ese momento, etc.

El bloque siguiente se refiere a las competencias, y las incluye de la misma manera que se ha dicho para los objetivos, con la misma posibilidad de que se produzcan modificaciones en el curso de la Entrevista de Seguimiento.

II. APRECIACION SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (*)
Ponderación del bloque de competencias (ver Anexo II.A)

%

COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACION A	PONDERACION B	PUNTUACION GLOBAL A x B
TOTAL		100	

(*) La definición de las competencias figura en el Anexo I. Se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias, no existiendo límite máximo de selección (se aconseja un máximo de 6).



MODIFICACION DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (**)	PUNTUACION A (**)	PONDERACION B	PUNTUACION GLOBAL A x B
TOTAL		100	

(**) En el supuesto de incluir competencias nuevas o de eliminar competencias en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar las competencias eliminadas e incluir las nuevas competencias, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.

ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:

En el apartado III se produce la calificación. En él, el evaluador puede incluir las acciones de mejora que se crean convenientes a partir del resultado de la evaluación (que pueden ser acciones formativas para el evaluado, mejoras en el equipo informático, en las condiciones físicas de trabajo, etc.) También tiene un espacio para que el evaluado comente el proceso y el resultado de la evaluación en los términos que considere convenientes. Por último, tiene los espacios para que evaluado y evaluador firmen al inicio del periodo de evaluación, al final y en el momento en que se produzca la Entrevista de Seguimiento.

III. CALIFICACION GLOBAL:



PUNTUACION FINAL	CALIFICACION GLOBAL

Para obtener la puntuación final y la calificación global, siga las instrucciones contenidas en el apartado B.3. del ANEXO II


MINISTERIO DEL INTERIOR Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

IV. ACCIONES DE MEJORA:

ACCION	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACION NECESARIA, ETC.)

V. COMENTARIOS DEL EVALUADO:



Firma del evaluado al inicio del periodo de evaluación:
Fecha:

Firma del evaluador:
Fecha:

Este cuestionario tiene dos Anexos, que no pueden separarse del cuerpo principal, es decir, que forman parte integral del cuestionario: el Anexo I, que lista las competencias y detalla sus criterios, y el II, que da las reglas de puntuación. En cuanto a las competencias, a cada evaluado se le asignarán 5, que habrán sido escogidas por el evaluador en función de las exigencias del puesto de trabajo que ocupe y de los objetivos individuales que se le hayan fijado. Respecto a las reglas de puntuación, cabe señalar aquí la distinta ponderación que se da a los objetivos y a las competencias, y las escalas utilizadas para puntuar objetivos y competencias. En el caso de las competencias, podemos observar que la puntuación depende del número de criterios, o pautas de comportamiento asociadas a la competencia, que el evaluado ha cumplido.

ANEXO I:

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	CRITERIOS
Aprendizaje continuo: Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia.	• Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación. • Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje. • Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje. • Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc. • Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación. • Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.
Compromiso con la AGE: Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.	• Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE. • Presenta una predisposición constructiva para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección. • Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto. • Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad. • Actúa con transparencia y explica el porqué de las decisiones y actuaciones que lleva a cabo. • Fomenta en su equipo el sentimiento de pertenencia a la AGE y de servicio a la ciudadanía. • Transmite la misión, visión y valores de la AGE a sus colaboradores. • Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma. • Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio. • Propone y/o lleva a cabo acciones para mejorar la imagen de la organización. • Apoya las decisiones que benefician a la organización, aunque

El cuestionario es, pues, la estructura de las entrevistas de evaluación, establece las fases de las mismas y proporciona la base documental de la evaluación del desempeño. No hay que olvidar que cualquier sistema de evaluación que se implante en la administración pública incluirá necesariamente procedimientos de revisión de los resultados que permitan a los evaluados reclamar si lo creen oportuno. El cuestionario es en este sentido un elemento esencial de la objetivación de la evaluación, y la base de cualquier reclamación.

Por otra parte, uno de los beneficios que una organización puede obtener de la evaluación del desempeño es la explotación

estadística de sus resultados que permite el cuestionario al estructurar y homogeneizar los datos correspondientes.

El cuestionario será, por último, la vía para introducir los datos correspondientes en la aplicación que soporta el procedimiento de evaluación. Una vez transformado en formulario electrónico, la entrevista podrá mantenerse sin papel, y no será necesario alimentar las bases de datos correspondientes introduciéndolos más tarde (lo que además de añadir carga de trabajo supone inevitablemente cierto número de errores).

3. Preparación y realización de la entrevista.

La entrevista de evaluación es el momento en el 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; el 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. Aun 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.

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.

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.

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.

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 transmita 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 guion lo más detallado posible de la entrevista, que incluye el cuestionario pero que contiene otras muchas cosas, como hemos visto. Ese guion 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 algún tiempo 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".

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.

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 guion 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 guion 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.