

La entrevista de evaluación

Es el proceso en el que el entrevistador (o evaluador) entrega los resultados de la evaluación efectuada, luego de su procesamiento, análisis e interpretación, presentándose las conclusiones a la que se han llegado así como las sugerencias de mejora. Según Martha Alles “La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión”. Este tipo de entrevista se da en el marco de la evaluación de desempeño que es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Mejoramiento del desempeño La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello. Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente que se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño. Identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción.

Objetivos de la evaluación de desempeño

- Desarrollo personal de los trabajadores
- Desarrollo profesional de los trabajadores
- Mejora permanentemente de los resultados de la organización
- Adecuado aprovechamiento del potencial humano
- Dialogo entre directivos y trabajadores.

Utilidad de la evaluación de desempeño

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones
- Resumir y revisar las evaluaciones de los jefes
- Dar a conocer los resultados. Un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo así como el grado de satisfacción de sus jefes.
- Brindar retroalimentación oportuna para mejorar. ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño? La evaluación de desempeño posibilita: Detectar necesidades de capacitación Descubrir personas clave Descubrir inquietudes del evaluado Encontrar una persona para un puesto Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (realimentación) Es una ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas Para tomar decisiones sobre salarios y promociones

Objetivos de la entrevista de evaluación Si bien parece obvio explicar la necesidad de la entrevista de evaluación no lo es. Muchos evaluadores no solo

tienen dudas sobre cómo comportarse sino que en casos más difíciles aun, no tienen en claro para que llevar a cabo una entrevista de evaluación de desempeño. Cuando se ha realizado evaluaciones de desempeño por competencias, como la evaluación de 360 y la evaluación de 180 respectivamente, es muy importante tener en cuenta que estas evaluaciones por competencias tienen como objetivo fundamental el desarrollo de las personas. Por lo tanto este aspecto debe ponerse de relieve en las entrevistas.

Como ya se ha dicho en las evaluaciones de 360 o de 180, el consultor que las procesa realiza las devoluciones o la entrega de resultados. Tipos de entrevista de evaluación Se hace referencia a tres tipos o modos de entrevista de evaluación: De persuasión: Decir y convencer De recopilación de información: Decir y escuchar De solución de problemas: Conjuntos (entre directivos y docentes por ejemplo) Sugerencias sobre la evaluación de desempeño Ser cordial Hablar claro Identificar y marcar los aspectos constructivos o positivos Indicar los aspectos negativos o dificultades Presentar las posibilidades de desarrollo Hablar de salario, sueldo, incrementos, etc Darle un cierre cordial que deje una sensación satisfactoria, tanto en el entrevistador como en el entrevistado. Evitar las emociones y planea la reunión de evaluación ¿Cómo realizar la entrevista de evaluación? Pasos sugeridos: Solicitar una autoevaluación Invitar a la participación Demostrar aprecio Minimizar la crítica Intentar cambiar conductas Enfocarse en la solución de problemas Apoyar Establecer metas

Dar seguimiento en forma cotidiana Además se debe considerar lo siguiente:

- Prepararse para la entrevista
- Alistar el ambiente o sala, muebles, documentos, etc.
- Tener habilidades comunicativas bien desarrolladas

Para llevar a cabo una entrevista de desempeño se dan las siguientes etapas:

Preparación de la entrevista. Antes de que, físicamente se haga la entrevista se ha de:

- Recabar información sobre el desempeño del trabajador este y otros años.

- Motivar al empleado hacia la autoevaluación. - Definir objetivo de la entrevista.
- Definir estrategia a seguir.
- Elección de momento y lugar. En el despacho del responsable de forma planificada y de manera formal.
- Convocatoria formal.

Inicio de la entrevista.

- Lograr un clima agradable.
- Explicar los objetivos de la entrevista. Para tranquilizar al entrevistado.
- Técnica del “bocadillo”. Planificar en qué orden se va a decir las cosas. Las peores hacia el centro de la entrevista, y las mejores al principio y al final.

Desarrollo de la entrevista. - Preguntar.

- Escuchar. Dejar espacios de tiempo para que el entrevistado hable y prestar atención a lo que dice.
- Definir conjuntamente el problema y las soluciones. Implicación del entrevistado. - Resaltar y explicar lo importante. Hacia el final resaltarlo y repetirlo.
- Expresar confianza. Dar las gracias.

Cierre. - Resumir compromisos. Resaltar lo importante. Es parecido a las técnicas de negociación.

- Expresar confianza.
- Establecer la próxima reunión para hacer un seguimiento. Administración por objetivos.

- Agradecer. Las entrevistas de progreso.

Se denomina entrevista de progreso a aquellas donde jefe y supervisado se reúnen para evaluar el desempeño en una etapa intermedia del periodo evaluado. Por ejemplo, a mitad de año. Si el sistema las contempla esta metodología, estas tienen suma importancia. En consecuencia es igualmente importante el tratamiento de las entrevistas de progreso: El para qué y cómo utilizarlas. Role Playing Algo fundamental: se sugiere realizar simulaciones de entrevista de evaluación en dos situaciones: casos de evaluados con altas calificaciones (exitosos) y otros con resultados negativos o bajos puntajes (no exitosos) para ejercitar diferentes situación Principales pasos de la reunión de evaluación Saludo cálido que distienda la entrevista (establecer rapport o vinculación diplomática casi amigable) Resumen: asegúrese de que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado Abordar los puntos fuertes y a continuación los débiles Dar oportunidad de que el empleado exprese sus sentimientos. Hablar sobre salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento Cierre con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.