

## LECTURA:

### LA ENTREVISTA DE DESARROLLO

Autor: Dr. ANTONIO ARES PARRA

- Catedrático E. U. de Psicología Social en la Universidad Complutense de Madrid.
- Consultor de Empresas en el Área de Recursos Humanos.

#### INTRODUCCIÓN

Muchos *gestores de personas* preferirían que no existiera en sus empresas la dichosa EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Pero, ¿es posible **no** evaluar la conducta laboral en una organización empresarial?

La dinámica compleja de las organizaciones provoca la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores, o de trasladarlos, promocionarlos o despedirlos. Si se produce alguno de estos fenómenos el movimiento afectará, sin duda, a unas personas más que a otras. Y les afectará, precisamente, porque alguna otra persona **decidirá** que sea así, por la percepción que tenga del buen o mal comportamiento del colaborador, de su eficacia y de las necesidades de la organización, ya sea por sus carencias o por sus proyectos.

Queremos decir: SIEMPRE HAY EVALUACIÓN. Lo que, en ocasiones, no está *explicitado* es el **método**, la manera de hacerse: **criterios** de decisión, **objetivos** basados en la estrategia, tácticas para experimentar las **actividades**, concreción de los **resultados** que se esperan, anticipación clara de las reglas de juego (**normas** de funcionamiento) y previsión de las **repercusiones** que para el interesado tendrá su grado de contribución al quehacer colectivo.

Históricamente, al irse utilizando cuestionarios y entrevistas, han ido apareciendo algunas distorsiones *típicas* que pueden pervertir su validez.

Cuando se trata de **objetivar** diversas *percepciones* de la conducta laboral realizada por un colaborador y asignarle un **valor**, sobre todo **económico**, la redacción del cuestionario y su puesta en escena durante la entrevista, pueden generar tensiones y provocar disconformidades. Los *intereses* de evaluador y evaluado pueden aparentar contraposición y el jefe puede estar en *conflicto* al ejercer sus roles de **juez** y **consejero**.

De esta manera, una buena herramienta de gestión, pensada para AYUDAR a la mejora de la conducta laboral, se nos puede convertir en un elemento de **desmotivación** del evaluado y en un **castigo** para el evaluador.

Por estas razones debemos insistir en algunos aspectos:

- ★ La valoración del **tiempo**: resaltando la mejora en el **futuro**, partiendo de la realidad del **presente**, tras haber aprendido de la experiencia del **pasado**.
- ★ La relación de **ayuda**: proporcionar los recursos de información y entrenamiento que capaciten a la persona a realizar sus cometidos y asumir sus responsabilidades.
- ★ El **desarrollo** profesional: distinguiendo no sólo entre error y acierto sino también entre diferentes *niveles* de realización, responsabilidad, autonomía y transferencia a otros de las competencias personales alcanzadas y de nuevos retos profesionales para seguir progresando.
- ★ Su desvinculación de la **subida salarial**. Se reconoce, por supuesto, la relación entre desempeño y retribución pero no se acepta la relación **directa** entre evaluación y recompensa. Se trata de enriquecer la valoración del trabajador en aspectos como su potencial y su evolución dentro de las posibilidades reales que la Empresa puede ofrecer en función de su necesidades, posibilidades y proyectos futuros.

En este artículo no vamos a criticar la redacción del/de los cuestionario/s de los que se sirve cada Empresa para valorar la contribución de sus colaboradores. Se han pensado, con mayor o menor acierto, para adaptarse a las características culturales de cada Organización.

Nos interesa aquí el PROCESO DE APLICACIÓN de la herramienta, sobre todo el momento cumbre, el alto en el camino para **pararse a hablar**, el CÓMO afrontamos la ENTREVISTA, la comunicación *formal* de las percepciones y medidas acumuladas a lo largo de un tiempo (generalmente, un año) sobre la evolución del desempeño del colaborador.

### ¿DE QUÉ TRATA LA ENTREVISTA DE DESARROLLO?

Si nos centráramos sólo en los logros conseguidos, en función de los objetivos propuestos con anterioridad, resultaría muy difícil hablar de otra cosa que no fuera la PUNTUACIÓN ALCANZADA y el BENEFICIO ECONÓMICO que conlleva.

La Entrevista podría quedar reducida a EVALUAR, a constatar resultados. Entonces tendríamos que basar la propuesta de mejora centrándonos en el ESFUERZO que cada cual haga para lograrlo (¡Ánimo! ¡Esfuézate y lo conseguirás!).

Al denominar esta Entrevista de *DESARROLLO* queremos destacar otros aspectos:

- ★ El NIVEL DE OFICIO alcanzado (profesionalidad) y la MEJORA CONDUCTUAL producida (trabajo en equipo, satisfacción de clientes, cooperación, productividad, etc.), además del logro de los resultados previstos.

Creemos que la persona se *desarrolla* al realizar su trabajo porque se involucra en un proceso de aprendizaje en el que va entrenando diferentes *maneras de hacer* y nuevas opciones de conducta.

**Facilitar** el desarrollo no consiste en pedir mayor esfuerzo (cuantitativo) sino en capacitar a la persona ayudándole a desenvolver las COMPETENCIAS CLAVES que requiere su actividad laboral.

- ★ El PROGRESO de la persona no consiste sólo en recompensarle con un incentivo económico inmediato, sino en facilitarle posibilidades de PROMOCIÓN, EMPLEABILIDAD y SATISFACCIÓN LABORAL.

Hablamos de DESARROLLO constatando lo sucedido y realizado con la finalidad de **crear las condiciones** (en el evaluado, en el evaluador y en las situaciones) para intervenir en los procesos, mejorándolos. Tenemos que hablar del pasado, aunque sólo sea para situarnos en el *presente* y proyectar el *futuro*. Desde luego se consignan los resultados obtenidos (y su repercusión económica, si la hubiere), pero, con la misma dedicación o más, se comentan los cambios efectuados en el PERFIL PROFESIONAL y las mejoras de CONDUCTA observadas (con los clientes internos y externos, con el equipo, con las tareas).

#### ALGUNAS CONSIDERACIONES

**UNA:** La Evaluación del Desempeño laboral y las propuestas para mejorarlo sólo pueden funcionar con eficacia si están conectadas con el resto de las herramientas de Gestión de Recursos Humanos.

Sólo dentro de una GESTIÓN INTEGRADA de los Recursos Humanos las diferentes herramientas cumplirán su cometido y tendrán *sentido*.

En nuestro caso, la Evaluación del Desempeño con su propuesta de DESARROLLO se integra con:

- ⇒ La VISIÓN ESTRATÉGICA de la evolución de la Empresa y su Política de Dirección.
- ⇒ Los CRITERIOS para Buscar, Seleccionar y Contratar a los colaboradores. Debemos seleccionar a las PERSONAS que tengan el Perfil Profesional y la capacidad para comprometerse con los retos a los que se van a tener que enfrentar, que puedan dar

respuestas, responsabilizarse, contribuir, añadir valor en su puesto de trabajo..

- ⇒ Los Planes de FORMACIÓN: detectar las NECESIDADES, identificar las COMPETENCIAS claves y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cumplir la MISIÓN de la Empresa.
- ⇒ La POLÍTICA de retribuciones e incentivos económicos.
- ⇒ Las posibilidades de carrera profesional, promociones, movilidad geográfica y funcional, etc.

**DOS:** Es imprescindible realizar, al menos, una Entrevista anual. Es necesario *dar la cara*, explicitar las impresiones sobre lo observado, ayudar al entrevistado a verse y a conocer qué opiniones tienen otros sobre su contribución. Evaluar por teléfono o decir sólo los resultados sin comentarlos es contraproducente.

La Entrevista de Desarrollo tiene que MOTIVAR, es decir, activar y orientar la conducta laboral posibilitando su mejora. NUNCA ES INOCENTE: o ayuda o dificulta. Si no motiva, desmotiva.

**TRES:** Los datos en los que la entrevista se basa son las observaciones realizadas por diferentes personas durante un periodo de tiempo (habitualmente un año), que recoge el jefe directo, basándose en su propios datos y en los de aquellas personas: clientes internos/externos del colaborador. No se trata de interpretar sino de constatar Hechos y Datos.

**CUATRO:** Debe realizarse a todos los colaboradores. Es una *herramienta* de Gestión de Recursos Humanos. Se aplica a todos, a los mejores trabajadores y a los peores. Todo el mundo puede mejorar; nadie es perfecto y nadie pierde la capacidad de cambiar. Nunca debemos utilizar el momento de la Entrevista para despedir a un trabajador. La herramienta es útil para los nuevos y para los veteranos. Todos necesitan recibir feedback y seguir avanzando. Hay que dejar claro un mensaje: *Es obligatorio evolucionar*. Es imposible permanecer parado. El que se para no se queda tal como está sino que, inevitablemente, retrocede. ¿Por qué?. Es muy sencillo, la Empresa evoluciona permanentemente, está en movimiento. Al pararse la persona se va distanciando de la marcha del resto de la Organización.

**CINCO:** Es más importante la propuesta y planificación de Objetivos a lograr que la revisión de lo que ya sucedió y, por tanto, no es modificable.

Debemos centrarnos en el Futuro más que en el Pasado. No podemos hablar dos horas del pasado y dos minutos del futuro. Hay

que repartir el tiempo de la Entrevista entre el pasado, el presente y el futuro.

La Entrevista se realiza para ayudar a mejorar y lo único que está en nuestras manos hacer es cambiar hoy en la dirección que consideramos correcta para alcanzar el mañana en la situación deseada.

## CONTENIDOS DE LA ENTREVISTA:

La Entrevista tiene un contenido formal, estructurado:

- Va del pasado al presente y, luego, al futuro.
- Va de lo realizado al plan de acción.
- Va de los resultados a la evolución profesional y, de ésta, al desarrollo personal.
- Va de las dificultades a las posibilidades de superación.
- Va del feedback a la motivación.

Podríamos distinguir CINCO FASES en la secuencia temporal de realización de la Entrevista de Desarrollo:

### 1ª FASE: PREPARACIÓN

- Entregar una copia del **cuestionario** al colaborador, pidiéndole que lo rellene con sus opiniones y acordando con él la fecha, hora, duración y lugar de realización de la Entrevista.
- Dejar constancia en otra copia del cuadernillo de las impresiones sobre el colaborador para basarse en ellas a la hora de entrevistarlo.
- Tener en cuenta las **previsiones estratégicas** de la Empresa, las competencias *claves* que se requieren y los Objetivos de Negocio, de Relaciones y de Comportamiento que se propondrán a cada miembro del Equipo.
- **Anotar el compromiso en su agenda** y prever la reserva del lugar adecuado (despacho, sala, etc.) para evitar improvisaciones y dificultades de *última hora*.

### 2ª FASE: INICIO

Es importante recordar al entrevistado el objetivo de esta Entrevista, su carácter formal (basado en el cuestionario) y su intención motivacional (acercar a las personas, enfocarse al futuro, evolucionar).

Conviene **acoger** al entrevistado pidiéndole que exprese sus opiniones sobre su situación personal y profesional y sus expectativas en este momento.

En estos primeros momentos tratamos de escuchar y relajar el ambiente para que la entrevista pueda transcurrir en un clima de entendimiento.

### **3ª FASE: DESENLACE**

Es el *centro* de todo el proceso y la fase de más larga duración.

Analizamos el año transcurrido: éxitos logrados, dificultades encontradas y modos de superarlas, etc.

Constatamos la evolución profesional que se ha producido: las competencias que se han desarrollado y el nivel que se ha alcanzado.

Hacemos balance del desarrollo personal del colaborador: su conducta de trabajo, sus relaciones en el equipo y con los clientes, sus contribuciones, etc.

Proponemos Objetivos para el año próximo, diseñamos Planes de Acción para alcanzarlos, sugerimos apoyos (acompañamiento, información, formación) y fijamos criterios y plazos para las realizaciones.

Comentamos sus expectativas sobre movilidad geográfica, evolución profesional, etc.

### **4ª FASE: CIERRE**

Llegados a este punto debemos hacer un breve RESUMEN de todo lo tratado en la entrevista para reforzar la evolución constatada y los proyectos abordados.

Es el momento de explicitar, de nuevo, el **sentido motivacional** de esta herramienta: mejora permanente personal, profesional y laboral que generará AUTOESTIMA en el colaborador.

Debemos incidir en la CONFIANZA mutua asegurando apoyos y disponibilidad por parte del manager.

Finalmente pedimos al colaborador que no le quede nada por decir, que **sugiera** lo que le parezca oportuno y que nos aporte sus **impresiones** sobre cómo ha transcurrido este encuentro.

Y fijamos ya la fecha de la primera **Entrevista de Seguimiento** ( se realizará una cada tres o cuatro meses ).

### **5ª FASE: SEGUIMIENTO**

No es posible hacer puntualmente una Entrevista de Desarrollo con CALIDAD, al ser *un alto en el camino*, si no lo recorremos el camino durante todo el año.

Por eso hemos propuesto como fases de la Entrevista la PREPARACIÓN y el SEGUIMIENTO. Así, el proceso es circular (*una pescadilla que se muerde la cola*). El seguimiento de un año termina con la preparación del año siguiente.

El seguimiento se hace día a día: consignando logros, advirtiendo dificultades, registrando hechos positivos y negativos, aportando datos. Así, cuando hablamos, tendremos fundamentadas nuestras opiniones y no las basaremos en impresiones caprichosas del entrevistador.

De todas formas, también realizamos pequeños *altos en el camino* durante el año: las **Entrevistas de Seguimiento**. En estas ocasiones, a ser posible, **no debemos modificar** los Objetivos, sino **reactivarlos** y **facilitarlos**.

### TRES ADVERTENCIAS

Considero que debemos estar alertas a algunos errores típicos en los que podemos incurrir al realizar este tipo de entrevistas; podemos dejarnos llevar por el gran conocimiento que tenemos de la persona a la que entrevistamos, porque los temas ya los hemos hablado muchas veces y, sobre todo, porque el entrevistado también suele conocer muy bien al entrevistador y sabe sus puntos débiles y sus zonas vulnerables.

Así que un buen manager debe controlar algunas cuestiones.

#### ADVERTENCIA UNO: **CONTROL DEL TIEMPO**

La Entrevista requiere de dos a tres horas para realizarse. Esta regla admite cuantas excepciones estimemos oportunas.

Ahora bien, el tiempo debe repartirse entre los comentarios que dedicamos al pasado, al presente y al futuro.

Debemos cuidar este reparto porque podría suceder que dedicáramos demasiado al pasado y muy poco al futuro.

El pasado ya no es modificable pero necesitamos valorarlo para que la memoria de lo sucedido nos sirva de fuente de aprendizaje.

Es importante saber dónde estamos, nuestros puntos fuertes y débiles y la dirección por la que vamos a seguir caminando y es necesario saber nuestras metas para ajustar nuestras expectativas y cargar nuestras mochilas de la energía necesaria para comprometernos en los retos.

#### ADVERTENCIA DOS: **CONTROL DE LAS EMOCIONES**

En algún momento, si el colaborador se siente agredido o infravalorado es fácil que quiera invertir su posición y pasar al ataque. En ese caso: **¡No te enganches!, ¡Acepta la crítica!**, no te defiendas ni

justifiques y no pierdas la orientación ni permitas que el entrevistado se convierta en entrevistador. Aparcas la discusión de *otros* temas para el momento oportuno y reivindicas lo prioritario en este momento: que el entrevistado se *refleje* en el espejo del entrevistador para verse mejor a sí mismo.

### ADVERTENCIA TRES: **CONTROL DE LAS REPERCUSIONES**

¿En qué aspectos va a influir la Entrevista de Desarrollo. en el colaborador? ¿Se sentirá beneficiado o perjudicado? Ante este dilema una primera observación: ¡NO HAGA PROMESAS!. Podemos pre-ver pero no podemos pre-decir. No hablemos sobre lo que no tenemos un control absoluto de que sucederá. No podemos prometer promociones, ni incentivos; tampoco podemos prometer nuestro absoluto apoyo a sus pretensiones, ¿Por qué?. Porque si no sale bien vamos a tener la necesidad de echar la culpa en alguien para poder *escurrir el bulto*.

El principal aspecto para el colaborador suele ser la repercusión **económica**. No cabe duda de que existe una relación entre valoración y subida salarial pero esta relación **no es directa**; influyen los recursos disponibles en ese momento, los datos comparativos con otras personas de la Empresa y las necesidades organizativas de traslados, promociones, etc.

Es bueno dejar claro que la revisión es **individualizada** y que no se trata de trabajar a porcentaje, en el que cada objetivo vale algunos euros.

Si no queremos que las Entrevistas. se entiendan, únicamente, como revisión salarial debemos separarlas en el tiempo.

También debemos procurar que no coincidan la realización de este tipo de entrevista con el **despido** del colaborador. No es el momento; amenazaríamos al resto de la plantilla.

Queremos que la relación que proporciona esta Entrevista sea gratificante para el colaborador y más gratificante para los mejores trabajadores. Por eso no debemos valorar **a la baja**, pensando que así frenamos aspiraciones y exigencias. No tratamos de parar sino de impulsar.

El empuje motivacional se logra con información clara, con posibilidades de entrenamiento, supervisión y formación y con el diseño de una carrera profesional adaptada a las características personales y los requerimientos organizacionales.

### EN DEFINITIVA: ¿PARA QUE SIRVE LA ENTREVISTA DE DESARROLLO?

- ★ Para tener la oportunidad de **explicitar** al colaborador cómo se le valora y explicarle los criterios de valoración.

- ★ Para **anticipar** lo que se espera del colaborador, proponiéndole retos y detallando en qué consistirá su compromiso de realización.
- ★ Para **identificar** puntos fuertes y débiles del colaborador, áreas de dificultad y mecanismos de facilitación.
- ★ Para **proponer** objetivos a conseguir, líneas de acción y planes de actuación.

La Entrevista de Desarrollo y, en general, todo el Proceso de Evaluación de Resultados, Propuestas de Mejora e Individualización de Recompensas deberían considerarse por parte de todos, directivos y empleados como un **DERECHO** del colaborador a:

- ★ Conocer lo que se espera de él para ajustar sus propias **expectativas** al desempeño del rol profesional.
- ★ Recibir **feed-back** para corregir o reforzar sus líneas de actuación.
- ★ Obtener **recompensas** justas e incentivadoras de nuevos logros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ★ BELL, C.R. (1997). Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores. Barcelona. Gestión 2000.
- ★ BREAKWELL, G. (1996). Cómo realizar entrevistas con éxito. Barcelona. Gestión 2000.
- ★ GARCÍA, S. Y DOLAN, S.L. (1997). La dirección por valores. Madrid. Mc Graw Hill.
- ★ HUMBLE, M.J. (1969). Comment faire participer les cadres à la réalisation des objectifs. París. Entreprise Moderne d'Édition.
- ★ MUCCHIELI, R. (1986). Face to Face in the Counselling Interview. – cc- London. Macmillan.
- ★ ORDÓÑEZ, M. (Coord.) (1996). Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona. Gestión 2000.
- ★ QUIJANO, S. (1997). La Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños. Barcelona. EUB.
- ★ QUINTANILLA, I. (1991). Recursos Humanos y marketing interno. Madrid. Pirámide.