

LA ENTREVISTA DE DESEMPEÑO JEFE - COLABORADOR

Aspectos a considerar en la retroalimentación o feedback

En la entrevista de Evaluación del Desempeño se aplican técnicas particulares, que la diferencian de otras entrevistas como la de selección de personal o de la entrevista para relevar cargos y ocupaciones. La retroalimentación o feedback es una interacción clave en el proceso de comunicación efectiva ente el Jefe y su Colaborador, para profundizar los intercambios de observaciones y hechos sobre las brechas identificadas, tanto a nivel de resultados como de competencias.

No existen recetas para realizar las entrevistas de evaluación del desempeño. En el presente documento trasladamos consejos o sugerencias desde la experiencia y buenas prácticas para mejorarlas. Deberá utilizar sus habilidades de comunicador y de gestor tales como: preguntar, escuchar, insistir, fijar objetivos, negociar, generar acuerdos, etc.

La preparación y ejecución de la Entrevista

Organizar y agendar la entrevista de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir un momento en el cual no sean interrumpidos. • Elegir un lugar tranquilo y discreto para reunirse.
Preparar el material necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el formulario de evaluación y contar con información de hechos significativos para destacar fortalezas o aspectos a mejorar.
Avisarle al colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que el colaborador esté disponible. • Recordar a los colaboradores cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño: no es una instancia de juicio, sino de desarrollo. • Recordarle al colaborador que tenga su propia autoevaluación pronta.
Recibir al colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un clima de confianza y asegurarse que el colaborador está a gusto antes de comenzar la entrevista. • Presentar los objetivos de la entrevista.
Presentar el desarrollo de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Repasar el proceso de evaluación para destacar, que se busca conocer la diferencia de brecha entre el <i>Diccionario de Competencias</i> y la situación actual, para luego pasar a diseñar juntos el Plan Individual de Desarrollo de competencias. (PIDC) • Describir los pasos a realizar en la entrevista y de la forma de proceder, iniciando el intercambio de información de los formularios propios y de los entornos que se hayan recibido previamente a la reunión. • Asegurarse que el colaborador esté de acuerdo con el modo de funcionamiento.

Es importante crear una atmósfera distendida y positiva. No dude en hacerle sentir al colaborador que Ud. está dispuesto y mentalmente abierto al intercambio para colaborar con su desarrollo.

<p>Efectuar la entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere invitar al colaborador a iniciar el intercambio desde su autoevaluación, comenzando por la competencia que se sienta más cómodo. • En cada competencia lograr acordar el nivel que se requiere de desarrollo, basados en los comportamientos observados y evitar los juicios. • Invitar al colaborador a explicar su evaluación por medio de ejemplos concretos y hechos significativos sobre la competencia. • Indagar y hacer preguntas para descubrir los motivos y su visión de los hechos. No argumentar. • Puede desagregar la competencia a nivel de conocimiento, habilidades o actitudes, según entienda facilita el entendimiento de lo que quiere expresarle. • Comparar con el colaborador los hechos significativos identificados. • Asegurarse que el colaborador comprende las razones y las consecuencias y fundamentar la importancia de mejora. • Pedirle el nivel de desarrollo que el colaborador percibe y luego decir el suyo. • Valorar y reconocer al colaborador en sus fortalezas y animarlo a mantenerlas y continuar creciendo en ellas. • Buscar consensos.
-------------------------------	--

<p>Balance Global de Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir al colaborador un balance global de las fortalezas y aspectos a mejorar, a modo de resumen, donde se pueda jerarquizar la importancia de cada competencia en su trabajo diario. • Integrar como se combinan y potencian entre sí las competencias, cuando iniciamos la mejora en una de ellas (enfoque sistémico de la relación de competencias). • Hacer preguntas para indagar y descubrir las razones. No argumentar. • Presentar luego su visión sobre el balance global. • Asegurarse que el colaborador comprende sus motivos. • Buscar consensos.
---------------------------------------	---

2.- El Plan de Desarrollo Individual del Colaborador

<p>Hacer el plan en base a las Guías de Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la competencia clave, elegida para facilitar el desarrollo. Hacer participar al colaborador pidiéndole cuáles es el medio más adecuado y cuáles son las actividades que él piensa hacer. • Hacer preguntas para descubrir los motivos (las necesidades). • Presentar sugerencias de mejora en el plan y buscar consensos.
--	---

Redactar el plan según las Guías de Desarrollo

- Redactar con el colaborador el plan de desarrollo individual según las guías.
- Asegurarse que el colaborador lo comprenda.
- Acordar que Ud. hará un seguimiento, no un control y estará a disposición frente a cualquier dificultad.
- Acordar y agendar algunas reuniones de seguimiento, para ver posibles desvíos de objetivos en el proceso de aprendizaje (sugerimos una o dos intermedias antes de la evaluación final del Plan de Desarrollo).
- Manifiestarle confianza y la importancia de este proceso de Gestión Humana para él y para su equipo de trabajo.

EL FEEDBACK DURANTE LA OBSERVACION

¿Por qué transmitir un feedback?

Todos los individuos necesitan saber lo que uno piensa de su trabajo y que se los motive para continuar ejecutándolo. Sin ir más lejos, piense en su propia experiencia.

En el medio laboral, Ud. como jefe y líder, es una de las personas que están mejor situadas para brindarle al colaborador comentarios sobre el trabajo que realiza.

Pero tal vez algunos de ustedes, piensen que dar un feedback no aporta demasiado a las personas ni a la oficina. Es equivocado, pues la teoría y las mejores prácticas dicen lo contrario.

Todas las investigaciones demuestran que el feedback conlleva, sin lugar a dudas, una mejora del desempeño y productividad de los colaboradores. De esa forma, el feedback contribuye a mejorar la eficiencia del personal.

Veamos cómo hacerlo:

Por medio de un feedback positivo:

A veces uno se contiene de felicitar a un colaborador por temor a que luego éste aproveche para pedir algo o trabaje menos. Es un error. La mayor parte de las veces, el empleado que está seguro de trabajar bien se siente aceptado y considerado. El feedback lo impulsa a continuar así.

Por medio de un feedback negativo:

A todos nos gusta ser eficientes. Un feedback negativo, cuando se transmite en forma de consejo más que de reproche, permite al colaborador saber en qué punto debe mejorar.

Las consecuencias de la ausencia de feedback

Cuando hay ausencia de feedback, se pueden apreciar las siguientes consecuencias. Citemos las más frecuentes:

Disminución de la motivación de los colaboradores:

Es preciso recordar que la motivación se nutre de la evaluación que hace el colaborador de cuáles son las consecuencias positivas que tienen sus esfuerzos por trabajar bien. Una de las consecuencias positivas es constatar que su trabajo es considerado y apreciado por otros.

El desarrollo de hábitos de trabajo difíciles de corregir:

Si preguntamos a las personas como es su desempeño, casi ninguna dirá que es insuficiente dado que la gente hace el trabajo según su convicción y experiencia. Si no brindamos feedback, las personas dan por sentado que están siendo competentes en su trabajo, cuando a veces no sucede eso. Por ello es responsabilidad de un buen líder, brindar feedback permanente a sus colaboradores.

Clima de trabajo malo:

Cuando no brindamos feedback y pensamos que el silencio de por sí es aprobación, también es un error. Los colaboradores tienen la impresión de que no son tomados en cuenta y que son considerados máquinas. Su insatisfacción los empuja a sentirse mal y a estar a la defensiva cuando Ud. les pide colaboración, lo que impacta en el clima de los equipos de trabajo.

La frecuencia del feedback

Si bien las instancias de evaluación del desempeño tienen ciclos diferentes de duración (semestrales, anuales, etc.), no son suficientes para brindar retroalimentación. El proceso de brindar feedback, por lo tanto, debe ser un **proceso continuo**. Es una competencia clave para la gestión humana que todos los gerentes y jefes deben integrar.

En términos generales, cuanto más frecuente es el feedback, mejores son los resultados.

En la práctica, debemos que dar un feedback cada vez que un comportamiento atrae nuestra atención, ya sea por algo insatisfactorio o por algo que sale de lo común. De esta manera, evitará acumular problemas y demostrará a sus colaboradores que cuenta con ellos.

Si comparte lo que acabamos de decir sobre la utilidad del feedback, no tiene más que incluir esta actividad en la gestión de su tiempo y generar un hábito cotidiano.

→ Las características de un buen feedback

Un buen feedback es:

Preciso y limitados

Decirle a un colaborador *"No estoy conforme con tu comunicación"* no le dice nada acerca de las cosas que debería cambiar. Pero decirle, *"Me gustaría que tomaras nota de los mensajes telefónicos cuando estoy ausente, en lugar de decirle a los usuarios que vuelvan a llamar."* es darle una información precisa sobre un punto determinado.

Útil

Decirle a un colaborador *"¡Ah! ... todos los recién salidos de la universidad son iguales!"*, no le indica para nada que Ud. se está dirigiendo a él y no a otro, no le da ninguna información sobre lo que debería cambiar y solo le genera ambigüedad sobre su profesión o supuestos que no son.

Pero, decirle *"Me gustaría que pudieras realizar las tareas más solo, he visto muchos casos en que las resuelves bien y estoy seguro que debes largarte más y hacerlo por tu cuenta"*, le brinda al colaborador un mensaje claro.

Centrado en el Colaborador

El feedback no apunta a incidir en viejos hechos sustantivos, que no pudieron ser indicados a tiempo. Más bien deben de ayudar al colaborador, a tomar conciencia de sus comportamientos pasados, sin sentirse juzgado, e integrarlos, reflexionar y tratar de modificarlos a futuro.

"Nunca te sonrías, cambia esa cara." parece más un reproche que un feedback. *"Me he dado cuenta de que sonrías menos últimamente.... ¿Qué te pasa?"*, crea un clima favorable para hablar con el colaborador y genera puentes de diálogo más fluido.

Abierto a buscar soluciones

En lugar de pedirle a un colaborador que le está dando una idea para mejorar una tarea *"Ah, bien, pero vuelve a empezar, pues esto no es lo que queremos"*, pruebe a decirle *"El plan de acción me gusta. Pero habría que mejorar este punto. Y como comunicarlo, no me parece lo suficientemente claro. ¿Podrías sugerirme otro texto?"*. Este feedback le da una pista sobre cómo trabajar y mantiene la iniciativa de nuestros colaboradores.

Dar feedback es también aceptar recibirlo y aceptar estar abierto a los comentarios del colaborador. Esta actitud receptiva permite:

- Entender el punto de vista del colaborador;
- Matizar las percepción que ud. tiene de la situación que le indican (ver la otra cara de la moneda);
- Explicar más sus expectativas;
- Identificar acciones correctivas concretas y deseadas por ambas partes.

→ Observación y seguimiento del desempeño

La observación y el seguimiento son para recoger datos para apoyar la evaluación del colaborador. La observación y el seguimiento pueden ser sobre el resultado (hecho) del trabajo, (por ejemplo: Lograr presentar un documento en la fecha pautada). También puede ser por la calidad del trabajo (por ejemplo: el cumplimiento de las medidas de seguridad o de especificaciones dadas); o por la cantidad de trabajo (por ejemplo: cantidad de usuarios atendidos por semana; cantidad de trámites realizados por mes, etc.).

La observación y el seguimiento deberían desarrollarse con objetividad: sin tomar partido por algo y sin ideas preconcebidas; con honestidad: que todos sepan que existen mecanismos de observación y seguimiento, pero que su finalidad es de ánimo constructivo, basada en hechos observables y no en juicios en función de nuestros modelos mentales y nuestra vara interna de medida.

Equipo Gestión del Desempeño