

## Apéndice II

### La Evaluación de Desempeño Negociada

Las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, una de las actividades administrativas de gran aversión tanto para el que evalúa como el que es evaluado. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto del desempeño de los empleados. Normalmente, el trabajador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con toda razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen.

En este apéndice, veremos un modelo de evaluación de desempeño, la evaluación de desempeño negociada, que tiene por objetivo aumentar la comunicación entre los involucrados en el proceso. Se presta, además, a la resolución de conflictos o mejora de la comunicación: 1) antes de que éstos lleguen a un punto arraigado; 2) entre jefes y subalternos, donde puedan haber grandes diferencias de poder; y 3) con algunos ajustes, a mejorar la comunicación entre los dueños, o entre otros individuos que trabajan en el mismo nivel empresarial o de una organización.

Aunque este proceso se puede llevar a cabo directamente entre los interesados sin el uso de un tercero, un mediador o facilitador puede ayudar mucho a que el proceso sea de mayor utilidad.

El facilitador le pide a las personas que serán evaluadas que desarrollen cuatro listados para presentar durante la entrevista de evaluación: 1) áreas en las que el desempeño del empleado es bueno (lo que él contribuye a la empresa); 2) áreas en las que el empleado ha mejorado recientemente (tal vez dentro del último año); y 3) áreas en las que el evaluado piensa que podrían haber mejoras. Es necesario darle suficiente tiempo al empleado para preparar estas listas (por lo menos dos semanas).

El evaluador también llenará estas primeras tres listas. Es importante que los subalternos entiendan bien el proceso y que su jefe, por lo tanto, les diga algo como: “Yo llenaré las tres listas también”, y enseguida que repita el propósito de cada una otra vez. “O sea, 1) áreas donde usted se desempeña bien y contribuye a la empresa, según mi perspectiva; 2) áreas donde ha mostrado mejoras recientes; y 3) áreas de debilidad donde todavía puede mejorar”. El punto principal es que el empleado le escuche decir que usted valora algunas partes de su desempeño, pero también que hay otros aspectos que él debe mejorar.

El último asunto es crítico desde el punto de vista psicológico. Es parte de la naturaleza humana no querer compartir nuestras faltas; pero también es parte de esta misma naturaleza que prefiramos compartir nuestras propias limitaciones en vez que lo haga otro. Esta técnica le permite al subordinado pensar en términos tanto de las expectativas sobre su propio desempeño como de las perspectivas percibidas por su supervisor.

Hay una cuarta lista, tan crítica como las tres primeras, de la que hablaremos más tarde. Pero es conveniente incluirla dentro de la tarea que se le da al empleado ahora, para que éste tenga tiempo para llegar bien preparado. La cuarta lista es la respuesta a la pregunta: “¿Qué cambios puedo hacer yo, como su supervisor, para que usted pueda desempeñarse mejor en su trabajo?” Si un supervisor no está realmente dispuesto a escuchar lo que el empleado

pueda contestar, el método de evaluación negociada no funcionará como debe y quizá un método más tradicional trabajará mejor.

Al utilizar a un facilitador, el empresario transmite claramente a todos los involucrados que el proceso es importante para la empresa. La persona de afuera viene principalmente a escuchar a los individuos en una reunión preliminar, y ayudar a preparar a los interesados para la sesión conjunta. Durante la sesión conjunta, el tercero puede, usando el proceso de negociación reseñado en este libro, ayudarle a los participantes a mejorar sus relaciones laborales y a enfocarse en los cambios necesarios, en vez de en defender sus posiciones.

### LAS SESIONES PRELIMINARES

El papel del facilitador en las sesiones preliminares es el de preparar a los interesados para las sesión conjunta. Por ejemplo, al conversar con un jefe sobre uno de sus subalternos, el facilitador le ayuda a reflexionar sobre cada una de sus listas. Si es que el jefe habla de las buenas cualidades de un individuo, el facilitador además le pide algunos ejemplos concretos. También le ayuda al subalterno a destacar sus puntos buenos como analizar aquellos que debe mejorar. También prepara al evaluador para dirigir la reunión y ponerlo al tanto de los problemas que puedan surgir, y como lidiar con ellos.

### LA SESIÓN CONJUNTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El facilitador, durante la sesión conjunta, se sienta alejado de ambos interesados y los deja que ellos lleven a cabo la reunión con lo menos interferencia posible. Sí puede, sin embargo, recordarle a uno o al otro, algún asunto importante que parezcan haber olvidado. Como generalmente existen grandes diferencias de poder entre los involucrados, el facilitador pueda tener que interferir, especialmente durante las conversaciones relacionadas con

la tercera y cuarta lista, para ayudarles a mejorar la comunicación. Por ejemplo, si el facilitador se da cuenta que el subalterno está molesto con alguna solución que se haya tratado, pero que no esté exponiendo sus temores o necesidades. Lo ideal, entonces, es que el facilitador no tenga que hablar, pero puede ser necesario.

Cuando ha llegado el momento de sentarse a conversar sobre el desempeño del empleado, debe prevalecer una atmósfera positiva y relajada. Es fundamental contar con un lugar sin distracciones o interrupciones

Se le pide al empleado que exponga el contenido de cada lista, comenzando con la primera. Los supervisores deben escuchar con atención y tomar notas si fuera necesario, pero no deben interrumpir al empleado salvo para plantear preguntas que puedan clarificar algún tema. Si el empleado dice algo que encontramos extraño, preocupante, el supervisor puede pedirle que amplifique o explique el punto. A las personas generalmente no les molesta ser interrumpidas cuando se trata de poder explicar algo más a fondo. Cualquiera pregunta, eso sí, no debería poner al colaborador a la defensiva, o ser un comentario disfrazado de pregunta.

*Primera lista.* Los propósitos principales de la primera lista son: 1) reconocer los logros de los empleados y hacerles saber que no han pasado inadvertidos, 2) alabar a los empleados en una forma sincera para que puedan ser más receptivos a las críticas constructivas (un empleado con una autoestima débil, naturalmente se pondrá a la defensiva y se tornará menos receptivo a las sugerencias para poder mejorar), y 3) evitar tachar el comportamiento de un empleado con la misma pincelada (p. ej. pensar de alguien como una persona conflictiva o difícil en vez de una persona que a veces se comporta en una forma difícil).

A medida que el empleado va leyendo su primera lista en voz alta, el supervisor no vacila en agregar algo a su propia lista de lo que se le pueda haber escapado. El supervisor le deja saber al subalterno que le está escuchando

cuidadosamente. Cuando el empleado termine de leer su lista, su jefe comparte la suya. Es importante halagar los éxitos del empleado —aun si éstos ya los ha nombrado él mismo. Si el colaborador menciona uno de sus puntos débiles como un asunto a su favor, el supervisor trata de comprender la perspectiva del empleado. Más tarde tendrá la oportunidad, cuando se trate de los puntos débiles, de compartir su perspectiva. La verdad es que casi todo punto positivo, cuando es llevado a su extremo, puede tener una “cola negativa”. O dicho en otra forma, “nuestros puntos fuertes también pueden llegar a ser nuestras debilidades”.

La primera lista es vital en cuanto a la fundación del proceso de evaluación de desempeño. El tiempo gastado en conversar sobre lo que el empleado hace bien nunca es tiempo mal invertido. Con el apuro de las actividades habituales, los supervisores frecuentemente se enfocan en lo que un empleado hace mal. ¿Con qué frecuencia brindan los jefes halagos sinceros y bien pensados? No muy seguido, ya que en estas sesiones de evaluación de desempeño los empleados a veces no pueden esconder su satisfacción al recibir los sinceros cumplidos sobre su trabajo. Aquellos empleados que sienten que se están haciendo bien sus tareas en por lo menos un área de responsabilidad, y se sienten reconocidos por sus supervisores, generalmente tendrán más deseos para mejorar en otras áreas, también. Las cosas positivas que el supervisor diga de su subalterno son importantes depósitos de buena voluntad.

Es el ímpetu positivo el que le da al empleado la fuerza o determinación para tratar, con más ganas, de mejorar sus puntos débiles. Los empleados pueden darse cuenta rápidamente, sin embargo, cuando un halago no es sincero. Más aún, cuando los supervisores son negativos y tienen poco que decir en forma positiva hacia un empleado, los subordinados tendrán menos deseos de hacer los cambios necesarios. Estos principios tan generales, por supuesto, están condicionados por diferencias individuales, tales como sentimientos de autoestima (Recuadro II-1).

## RECUADRO II-1

## Nuestra Frágil Autoestima

Sabemos muy poco sobre la autoestima a pesar de lo mucho escrito sobre el tema. La autoestima parece ser algo situacional, específica, y frágil. Las personas se afectan las unas con las otras en forma positiva o negativa. Los empleados con autoestimas muy altas o bajas (a cualquier extremo de la curva) pueden ser menos afectados por la calidad de la supervisión que reciban, que aquellos más al medio (la porción más grande bajo la curva). Aun así, son pocas las personas que pueden jactarse de tener una autoestima tan robusta que no pueda desinflarse. Un supervisor positivo, que busca lo bueno en otros, tiene mayor posibilidades de encontrarlo —tanto como a empleados más receptivos. Algunos encargados, dada su naturaleza positiva, saben extraer y cultivar los rasgos de excelencia en otros. La autoestima global es afectada por cómo las personas se sienten sobre áreas específicas de sus vidas, tal como sus papeles múltiples como cónyuge, padre, hijo, empleado, supervisor, miembro de un equipo, y así sucesivamente. Cada una de estas áreas puede volver a subdividirse. Un administrador, por ejemplo, puede pensar que es generalmente un buen supervisor. Este mismo individuo puede reconocer que posee ciertos talentos dentro de la supervisión. Más aún, puede darse cuenta que su interacción con diferentes miembros de su equipo varía. Si un aspecto de nuestras vidas es particularmente importante para nosotros, nuestra autoestima en esta área tendrá un efecto significativo sobre nuestros sentimientos globales de autoestima. A través del tiempo, lo que consideramos importante puede ir cambiando en forma drástica. Algunos sugieren que debemos enfocarnos en el descubrimiento y desarrollo de nuestros talentos. En muchos sentidos, este es un buen consejo. Definitivamente, no tenemos que ser buenos para

todo y aunque lo intentemos, esta vida es simplemente demasiado corta. El destacarnos en un área puede traernos mucha satisfacción positiva. También nos puede dar la confianza para aventurarnos en lo que no conocemos o tratar de mejorar en un rubro donde no nos vaya tan bien. Una necesidad constante de compararnos con otros es una indicación seria de que algo anda mal con nuestra autoestima. Es fácil confundir la autoestima con la vanidad y el orgullo. En la búsqueda por la autoestima elevada y el reconocimiento, algunos intentan ignorar aquellas áreas que realmente son importantes en sus vidas. Los individuos pueden tratar de convencerse de que pueden descuidar áreas críticas de su vida. En lo profundo de su ser, o tal vez algo mucho más consciente, cada persona sabe cuándo su vida está fuera de balance, y esto afecta su autoestima.

Irónicamente, el sobreenfoque en sí mismo puede destruir los sentimientos de autoestima. Es generalmente por medio del servicio y el apoyo hacia los demás que nuestra propia autoestima va madurando. Para sobresalir en nuestra ocupación —una en la cual tengamos interés y talento— requiere que sepamos enfocar nuestros esfuerzos. El tratar de hacer más de lo que realmente podemos diluye nuestros esfuerzos y se obtiene poco bueno de ello. Un supervisor efectivo puede ayudarle a los individuos a su cargo a que analicen sus esfuerzos y encuentren un balance positivo. Una autoestima saludable bajará el temor que un individuo pueda sentir al identificar debilidades e intentar algo nuevo. A veces las personas se resisten a aprender o mejorar en aquellas cosas que puedan ser imprescindibles en sus puestos, pero cuando finalmente hacen el esfuerzo, se llenan de un sentimiento de regocijo que los hace preguntarse por qué no lo habían intentado antes. Tales sentimientos positivos pueden penetrar dentro de todo lo que hace la persona, tal como los sentimientos de estancamiento hacen lo contrario. Si paramos de crecer, paramos de vivir.

*Segunda lista.* El propósito de la segunda lista es permitir que el empleado mencione las áreas débiles que ha estado tratando de mejorar. Por supuesto, cuando un empleado dice que ha mejorado en un área esto no significa que ha conquistado sus flaquezas del todo. Como antes, el supervisor escucha y pide clarificación sin interrumpir al empleado. El supervisor le deja saber que ha escuchado y después lee su propia lista.

*Tercera lista.* El designio de la tercera lista (al igual que de las otras) es ayudarle al buen empleado a destacarse, y al que no va tan bien a mejorar. Todos tienen áreas donde pueden mejorar. Tal como podemos tachar a los empleados con matices negativos y no reconocer lo bueno en ellos, también podemos fallar al no ayudarle al empleado ejemplar a alcanzar todo su potencial. Esto último puede ocurrir ya sea al no reconocerles sus puntos sobresalientes o al ignorar sus debilidades, por insignificantes que parezcan.

En el proceso de compartir listas, se pueden aclarar malentendidos. Una persona, puede incorrectamente presumir que su jefe desea que le ponga más énfasis a un asunto que es de poca importancia para su jefe.

Una vez más, el supervisor permite que el empleado comience primero. El jefe habilita al empleado a que lea su lista completa, sin interrupciones, con la excepción ya mencionada, la de pedir clarificación. Cuando un subalterno comparte que un asunto es un problema, dificultad o área de debilidad, el supervisor no se apresura a ponerse de acuerdo con él. Más aún, cuando le corresponda leer su tercera lista, no hay necesidad de repetir lo que ha dicho el empleado. En cambio, puede destacar cualquier punto que no se haya nombrado todavía. El punto clave en todo esto es que cuando un empleado admite que algo es una debilidad, él se ha adueñado del problema, lo que es vital.

Lo ideal es que el análisis del empleado sea bien completo y preciso. Algunos subalternos son dados a criticarse a sí mismos con el propósito de evocar un

cumplido o para tratar de reducir la importancia de la situación. Si el desempeño del empleado es realmente inferior, o no le gusta sentirse manipulado, el supervisor puede preguntarle, “¿Qué le hace pensar que su desempeño ha sido inferior en esta área?” Una vez que el empleado ha reconocido aquellos rasgos o comportamientos que debe cambiar, el supervisor no debiera caer en el papel más tradicional, en el cual como jefe le comenta las faltas al subordinado. Todo lo contrario, el supervisor ahora puede ser un oyente activo, ofreciendo apoyo y ayuda al trabajador que desea cambiar algún comportamiento no deseado.

Una vez que los empleados hayan terminado de compartir la tercera lista en términos generales, puede decir algo como, “Juan Pablo, me dice que A, B y C son áreas débiles para usted. Por favor comparta conmigo los pasos específicos que desea dar durante los próximos meses para poder fortalecer cada una de estas áreas”. Después de haber dicho esto puede sugerir que empiecen a conversar de los temas que puedan tener soluciones más fáciles primero o pedirle al subordinado que escoja el orden para afrontar los temas.

En cuanto a las soluciones, algunos empleados ofrecerán medidas demasiado vagas o simplistas tales como, “Le pondré más empeño”. Las buenas intenciones tal vez no den resultados positivos a no ser que se estudie exactamente qué es lo que se hará diferente para solucionar la dificultad. Tampoco ayuda cuando un empleado tiene metas tan altas que no son alcanzables y por lo tanto nunca se llevarán a cabo.

En una empresa, uno de los encargados que estaba siendo evaluado había agregado a su lista de cosas por mejorar el aprender inglés. Su jefe le preguntó cómo lo podía respaldar la empresa, con cursos de inglés, cintas para aprender el idioma, u otra forma. El encargado, que nunca se imaginó que esta conversación sería tan completa, dijo:

—La verdad es que no me interesa aprender inglés.

¿Cuál sería el motivo que lo llevó a poner este asunto en su tercera lista si es que no tenía interés en aprender?

Obviamente, había escuchado a su jefe fomentarle esto muchas veces en el pasado. Seguramante, pensó:

—Volverá a decirme algo al respecto durante la evaluación de desempeño. Tal como las evaluaciones que hemos tenido en otras ocasiones, me habla de esto pero después se olvida hasta la próxima evaluación.

Pero en esta evaluación negociada, el administrador de la empresa pudo compartir con el encargado algo que en el transcurso de los años nunca había clarificado.

—El motivo que quería que usted aprendiera inglés, es que le tengo mucho aprecio y respeto. Quería que tomara el puesto que yo tengo en el momento para dejarme libre para otros asuntos. Pensaba que de aquí a cinco años usted podría tomar el puesto, pero es uno que requiere comunicarse con otros en inglés de vez en cuando.

A pesar de lo que se ha dicho sobre la importancia de que el empleado resuelva sus propios problemas, a veces ayuda el ofrecerle algunas alternativas. Lo que sí es esencial es que el subordinado se sienta habilitado a aceptar, modificar o rechazar tales sugerencias. Por ejemplo, en una evaluación de desempeño un trabajador compartió que no siempre decía toda la verdad. El dueño le sugirió:

—Me doy cuenta que cuando una persona se ha acostumbrado a no decir toda la verdad, no le será fácil cambiar de un día a la mañana. Hagamos esto, si usted me dice algo que es menos que toda la verdad (y esto le va a molestar y sabrá cuando le haya ocurrido), pongámonos de acuerdo que volverá a contarme el resto del asunto.

El empleado se sintió cómodo con la solución y la prueba es que durante la próxima semana siguió el consejo del dueño y asumió la responsabilidad por lo que había hecho.

Cuanto más concretas sean las soluciones, mayor será el potencial de tener éxito. Un empleado a cargo del taller llegó a un acuerdo con su supervisor para hacer disponibles las herramientas a otros empleados y al mismo tiempo disminuir la forma desorganizada en que dichas herramientas estaban siendo manejadas por lo que muchas veces se perdían. Otro empleado quedó de acuerdo en que le daría cinco minutos de aviso a sus compañeros cuando necesitaba ayuda en vez de insistir a que dejaran todo para venir a ayudar al instante, a no ser, por supuesto, que el asunto involucrase una emergencia.

Una vez que se empieza a discutir la tercera lista, tanto el supervisor como el subalterno pueden estar emocionalmente agotados. Existe entonces la tentación de resolver los problemas con apuro o con la intención de sacarle utilidad momentánea. También, el empleado puede comenzar a ponerse defensivo, anulando todo lo bueno que se dijo al comienzo de la sesión conjunta. Periódicamente, el jefe debe recordarle al empleado algo relacionado con la primera lista (lo que el subordinado hace bien).

Tome, por ejemplo, una situación donde se ha estado conversando sobre la tendencia de un empleado a comportarse de una forma dogmática y testaruda en sus opiniones, despreciando las contribuciones de otras personas. El supervisor observa que el empleado empieza a sentirse desalentado y desinflado al escuchar estas cosas. Desea que la conversación sea más positiva en un esfuerzo de encontrar una solución más viable.

—Sabe, José Eduardo, me doy cuenta que es porque a usted le importa tanto esta empresa que quiere que las cosas se hagan bien y por lo tanto quiere expresar sus ideas. Y ciertamente queremos seguir escuchándolas. El desafío, desde mi punto de vista, es ¿cómo logramos que otras personas también sientan que sus opiniones valen? ¿Especialmente aquellos, que para comenzar, son tímidos para compartir sus perspectivas?”

Este viene siendo un ejemplo de la situación que planteamos antes: que aun los puntos buenos (en este caso tener un gran interés en el bienestar de la empresa y estar dispuesto a dar opiniones) puede tener un lado negativo (olvidarse de respetar las opiniones de las otras personas). Si es que el jefe no se da cuenta de los sentimientos que está sufriendo el subalterno, le toca destacar el punto o ayudarlo al supervisor a hacerlo.

Puede llegar el momento, eso sí, en el que logre más mal que bien al seguir la evaluación. En tales casos el supervisor y empleado querrán convenir en otra fecha para volver a reunirse y seguir estudiando el desafío.

Dependiendo de lo extenso del reto involucrado, el pensar cuidadosamente sobre el proceso laboral y todos los posibles lugares donde puedan surgir problemas, nos ayudará a comprender mejor la totalidad del desafío. La eficacia de una sesión de “lluvia de ideas” puede depender de la habilidad de los participantes para pensar fuera de las soluciones tradicionales.

Si el proceso ha funcionado correctamente, no habrá necesidad que el supervisor comente sobre muchos aspectos negativos que no hayan sido mencionados por el colaborador. No obstante, se pueden presentar situaciones en las que esta técnica no se aplique bien. En estos casos, el supervisor deberá confiar principalmente en su propio conjunto de listas y hacer uso de una entrevista de evaluación de desempeño más tradicional.

Antes de terminar esta parte de la evaluación de desempeño, es bueno poder repasar exactamente qué es lo que se ha acordado tal como asuntos pendientes por solucionar (una copia de estas decisiones se puede imprimir y repartir a cada participante para ser estudiadas posteriormente, la que además servirá de registro de la reunión). Sin metas y objetivos específicos con itinerarios para su ejecución, la evaluación de desempeño probablemente causará más mal que bien. El seguimiento oportuno de estas metas también es vital.

Al proporcionar retroalimentación sobre criterios de desempeño, por desgracia, es fácil de generalizar. Por lo tanto, los supervisores necesitan aislar el área de desempeño que necesita mejoras, o pueden correr el riesgo de fracasar en su comunicación. Por ejemplo, un trabajador puede sentirse desmoralizado al oír que no sabe comunicarse bien con su gente, especialmente si ha puesto bastante esfuerzo e interés en ello. En cambio, se le puede destacar que suelen faltar las consecuencias cuando hay incumplimiento. Quizá se le pueda ofrecer un taller sobre el proceso disciplinario. Asimismo, decirle a un empleado que es perezoso, desconsiderado o que no asume iniciativas, posiblemente provocará reacciones negativas. Mucho mejor será discutir los incidentes críticos que hay tras esas calificaciones.

Antes de concluir esta parte de la reunión de evaluación de desempeño, es importante volver a enfocarse para que el empleado salga con una nota positiva. Cuando se requieren varias reuniones, se debe esforzarse para iniciar y terminar cada una de ellas en forma positiva.

*Cuarta lista.* La cuarta lista está basada en la pregunta, “¿Qué puedo hacer yo, como su supervisor, para que usted se pueda desempeñar mejor en su puesto?” y es tan trascendente como las primeras tres.

Cuando se plantea de manera sincera, y cuando a los trabajadores se les da tiempo suficiente para poder preparar una respuesta reflexionada, esta pregunta puede mejorar significativamente el proceso de evaluación de desempeño. Ya que esta pregunta se deja hasta el final, el planteamiento es tal que provoca en el colaborador el aporte de ideas genuinas, ya que ahora comprenden la importancia del proceso. Cuando el empleado responde a esta cuestión, el supervisor necesita controlar la tendencia natural de querer defender o explicar conductas pasadas. El supervisor, primeramente, tiene que esforzarse para comprender al empleado y, a continuación, pedirle a éste que lo comprenda.

Un empresario tenía una norma de procedimientos en la que cualquiera persona que hacía un pedido de herramientas, u otros artículos de trabajo en cantidad, debía primero cerciorarse de los precios con tres establecimientos dentro de un tiempo específico. Como resultado de este proceso negociado de evaluación de desempeño, un administrador le dijo al dueño:

—Usted guarda el cuaderno con todos los datos relacionados en su oficina. Cuando usted no se encuentra, yo tengo que hacer las tres llamadas antes de hacer el pedido. En cambio, si tuviera acceso al cuaderno, podría verificar si usted ya ha hecho alguna de estas llamadas. Y si resulta que debo llamar también, puedo agregar la información con su fecha correspondiente al cuaderno. Entonces, esto también le ahorrará tiempo a usted.

Tan pronto que el empleado se dé cuenta que el propósito de la conversación es la resolución de dificultades y no la de buscar culpabilidad, es más probable que se compartan los dilemas existentes. Esta es una oportunidad de solucionar desafíos y ayudar a que las faenas se lleven a cabo mejor. Una razón por la que este enfoque de evaluación de desempeño suele tener buenos resultados, es porque cuando un supervisor reconoce la necesidad de introducir cambios en su propio comportamiento, y actúa en consecuencia, también le facilitará al colaborador poder realizar cambios positivos.

Las evaluaciones de desempeño más efectivas no sólo supondrán un proceso bidireccional como éste, sino que también analizarán las relaciones existentes entre el trabajador evaluado y otras personas con las que suele estar en contacto. Por ejemplo, en vez de pedir evaluaciones anónimas de un colega con el cual el empleado trabaja regularmente, ambos pueden contestar la pregunta para el otro, de sobre cómo pueden ayudarse mutuamente. Esto lo hacen en un entorno de colaboración en vez de competencia.

## SEGUIMIENTO DEL PROCESO NEGOCIADO

---

Una reunión de seguimiento un mes y otra tres meses después de la evaluación de desempeño inicial, para analizar donde ha mejorado el empleado, así como ver en qué necesita atención especial, puede ser muy útil. En una empresa, un empleado había mejorado en varias faenas, pero surgieron otras áreas de debilidad—incluyendo algunas que no fueron discutidas en la reunión original. El gerente, muy frustrado empezó a dudar sobre la posibilidad de rescatar a este empleado. Afortunadamente, se reunieron una vez más y el seguimiento fue de gran éxito.

Los administradores tienden a perdonar deficiencias. Pero una vez que el administrador piensa que ¡ya basta!, puede encontrar difícil ver y reconocer el progreso positivo de un empleado. Un agricultor invirtió mucho tiempo y dinero en un esfuerzo de ayudarle a un empleado a mejorar, incluyendo la contratación de un psicólogo para que asesorara al individuo en asuntos relacionados con las relaciones interpersonales. Este esfuerzo llegó demasiado tarde, sin embargo, ya que el agricultor despidió al empleado sin darle tiempo para ver si la asesoría tuvo un buen efecto.

En muchas formas, el seguimiento es parecido a la reunión original. El empleado que está siendo evaluado debe tener la oportunidad de conversar sobre lo que ha funcionado bien y mal hasta el momento. El supervisor se prepara igualmente. El enfoque, primero hacia lo positivo, es tan vital en alguna reunión de seguimiento como lo fue en la reunión original. La idea es prevenir los comportamientos defensivos y la busca de culpabilidad. Mientras que el enfoque negociado de evaluación de desempeño no garantiza el éxito, lo que sí hace, es dejar completamente claro lo que cada parte debe hacer para lograr el éxito. Antes de introducir temas sensitivos, el supervisor querrá recordarle al empleado de sus puntos positivos y potenciales. La discusión, entonces, es sobre los

puntos específicos que se entreponen para alcanzar el máximo potencial del empleado.

La lista de acuerdos entre el supervisor y el empleado pueden usarse en el futuro, para ver si las metas han sido alcanzadas. Pueden hablar de los detalles, por ejemplo, de como el cumplimiento de las metas pueda afectar el sueldo futuro del empleado. Un sistema de evaluación de desempeño más tradicional se puede utilizar para este propósito, también.