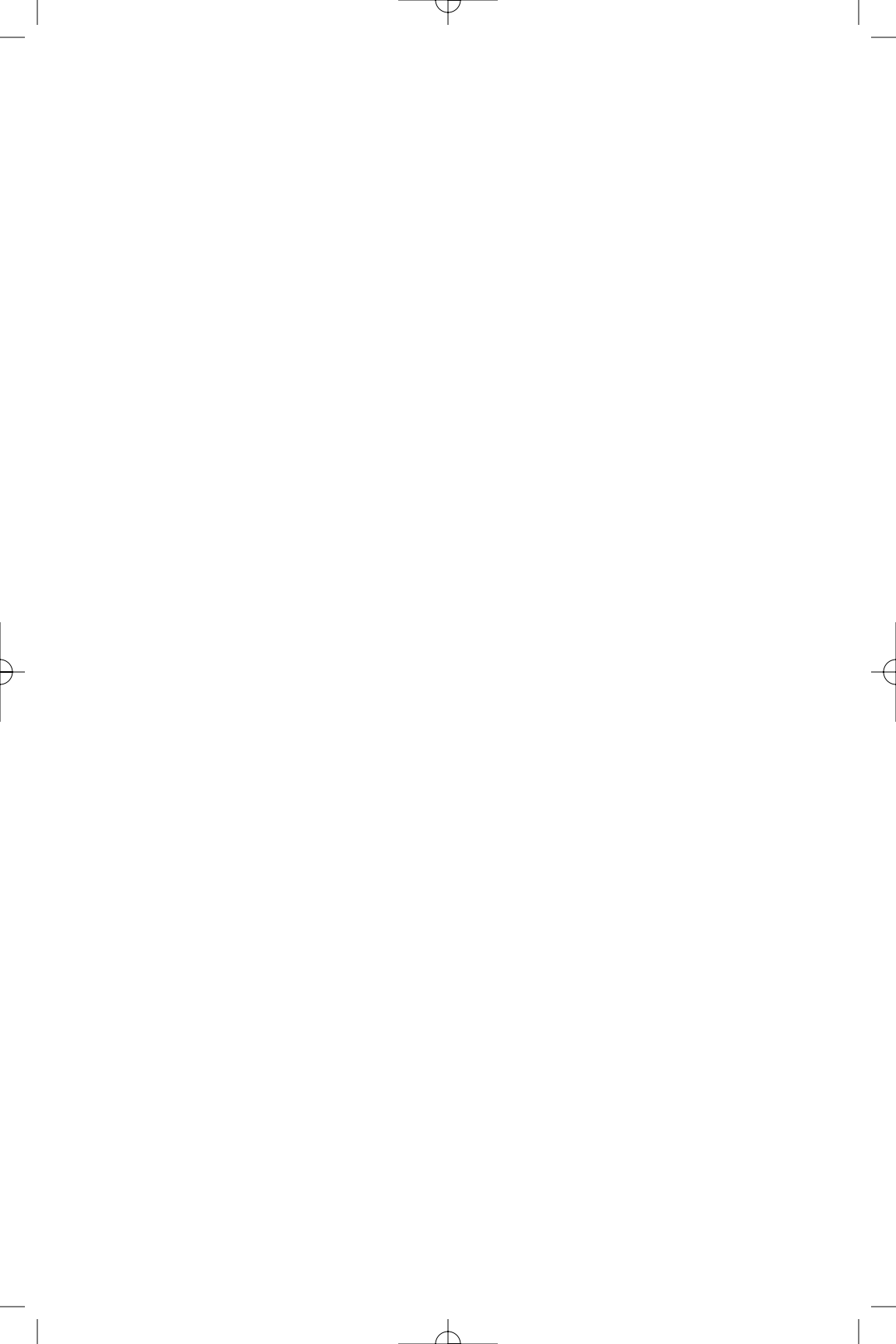


GREGORIO BILLIKOPF
Universidad de California
Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes
© 2011 Regents of the University of California
Todos los derechos reservados (**2^a Edición** - versión electrónica)
gebillikopf@ucdavis.edu, (209) 525-6800

PARTE V – MEDIACIÓN ENTRE SUPERVISOR Y SUBALTERNO



La evaluación de desempeño negociada



© Gregorio Billikopf

Después del proceso de selección, se podría argumentar que la evaluación de desempeño es la herramienta más fundamental dentro del contexto organizacional —pero también es desfavorecida y frecuentemente desatendida. En la evaluación de desempeño tradicional el supervisor actúa más bien como juez que como guía o tutor. Tristemente, el enfoque es uno que recae más en la culpabilidad que en ayudarles a los individuos a responsabilizarse por su progreso.

En contraste, la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN) promueve un diálogo franco entre supervisor y subordinado. Fomenta que las partes conversen sobre asuntos vitales que pocas veces son abordados. Mientras que el diálogo no siempre constituye un acuerdo, sí permite que los interesados logren tomar decisiones que sean mejor pensadas. Por este motivo, el modelo EDN resulta ser un instrumento poderoso para aumentar la *productividad* en las empresas y otras organizaciones. Se obtienen



© Gregorio Billikopf

La EDN resulta ser un modelo ideal para la mediación entre jefe y subalterno ya que preserva las diferencias de jerarquía entre ellos y al mismo tiempo permite un diálogo abierto sobre los temas más desafiantes.

estos logros de productividad al mismo tiempo que la EDN funciona como un arma para *prevenir* conflictos jerárquicos —antes de que los sentimientos de contención florezcan.

La EDN resulta ser un modelo ideal para la *mediación jerárquica* —o sea, para lidiar con disputas entre supervisores y subalternos. En una forma muy elegante preserva las diferencias de jerarquía entre las partes mientras que al mismo tiempo permite un diálogo abierto sobre los temas más desafiantes.

Sin importar el motivo por el cual se utilice la EDN, el proceso se lleva a cabo en un contexto de ayudarle al evaluado a tener éxito en su desempeño, mientras que le permite a ambos interesados la oportunidad singular de examinar sus propios puntos ciegos.

El modelo EDN se apoya fuertemente en la MDI en el que preserva los dos pilares de este último: la *reunión preliminar* y la *facilitación de un diálogo entre los interesados por medio de una sesión conjunta*.

LA NECESIDAD DE RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

Aunque las personas varían en su anhelo por mejorar, generalmente desean saber cómo se están desempeñando. Es fácil imaginarse lo peor cuando no existe buena comunicación con el jefe. Otros piensan que todo marcha bien a pesar de sus debilidades. Los subordinados son más aptos a llevar a cabo los cambios necesarios cuando pueden descubrir y analizar sus debilidades en forma constructiva.¹

Aquellos líderes que suelen buscar las cosas positivas en sus subalternos —y logran hacerlo en una forma sincera y no manipuladora— generalmente tendrán menos dificultad al entregar retroalimentación o sugerencias. La gente necesita tanto retroalimentación positiva como valoración en forma regular. Pocas acciones de parte de la administración pueden tener efectos más dinámicos sobre el desempeño de un individuo como estas afirmaciones. Sin estos *depósitos de buena voluntad*, es muy difícil hacer retiros.

El proceso de evaluación de desempeño tradicional es, con toda probabilidad, una de las actividades administrativas de más aversión tanto para el evaluador como el evaluado. Normalmente, el subordinado suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a sus subalternos. Es mucho más fácil ignorar las dificultades con la esperanza que se esfumen. En la EDN el peso de analizar el desempeño de un individuo requiere tanto la introspección del subalterno como la de su supervisor y aun la del facilitador.

Muchas empresas han observado grandes transformaciones en su gente después que han pasado por este proceso. Ciertamente, los subalternos tienden a aumentar su desempeño y productividad en una forma notable, generalmente de un día a otro.

Pero no siempre. Por ejemplo, un gerente que parecía haber tenido un excelente diálogo con el gerente general decidió, dentro de una semana después de su EDN, retirarse de la empresa. Las expectativas que la compañía tenía para él no encajaban bien con sus intereses. Mejor es descubrir esos asuntos *antes* que después.

En otra empresa, un ejecutivo tuvo una conversación franca con uno de sus asistentes. Habían evitado ciertos temas por años, pero por medio de la EDN, el asistente supo que se le estaba considerando para una promoción a vicepresidente. El desaffo relacionado con esta promoción era el requisito que el asistente dominara el inglés. Los beneficios relacionados con esta promoción eran considerables, pero el precio de aprender una segunda lengua también parecía bastante gravoso.

La clave es poder llevar a cabo esa conversación que clarificará tanto las necesidades como las expectativas de ambas partes. Vuelo a repetir, no es tan importante para la empresa, a largo plazo, si el subalterno del que hemos estado hablando decidió aprender inglés, o no. De mayor importancia es el diálogo que les permitió hablar del tema abiertamente. Esa conversación, junto con el seguimiento asociado con la EDN, aclararán si es que la organización ha encontrado al candidato idóneo para el puesto de vicepresidente —o si deben buscar a otro postulante.

Asimismo, el subordinado se beneficia al saber qué es lo que se espera de él y si le interesa seguir trabajando para esta empresa o buscar oportunidades que concuerden con sus intereses. Mejor saberlo ahora, antes de que se sienta atrapado —como tantas personas— en un puesto que no le agrada.

La EDN, como herramienta para mejorar la productividad y desempeño, tiene su mayor alcance cuando se aplica a los niveles administrativos más elevados de la organización. En éstos, las consecuencias de las mejoras repercuten más fuertemente sobre toda la institución. Cuando se sigue el proceso a través del resto de la empresa, llega a tener consecuencias positivas aún más notables. Por eso se le sugiere a los facilitadores —o asesores de desarrollo organizacional y psicólogos organizacionales— a que inicien el proceso de la EDN en los niveles jerárquicos más altos de la empresa u organización. Cuando la EDN se utiliza como un

RECUADRO 12-1

Listas que completa el subordinado

1. ¿En qué áreas me desempeño bien?
2. ¿En qué áreas he mejorado últimamente?
3. ¿En qué áreas puedo mejorar?
4. ¿Qué cambios podría hacer mi supervisor para que yo pueda tener éxito o prosperar en mi trabajo?

Listas que completa el supervisor

En cuanto al desempeño de un subalterno:

1. ¿En qué áreas se destaca el subalterno?
2. ¿En qué áreas ha mejorado el subalterno, últimamente?
3. ¿En qué áreas podría mejor el subalterno?

modelo de *mediación jerárquica*, en cambio, no importa en qué nivel de la empresa se utilice.

Es nuestra intención detallar ambos usos del método, ya sea (1) para mejorar la *productividad* o (2) como *modelo para mediación* de conflictos interpersonales cuando hay *diferencias jerárquicas* entre las partes. Ambos usos son casi idénticos, a diferencia que la mediación suele requerir más *escucha empática*.

SINOPSIS DEL PROCESO

La base de la EDN es el llenado y análisis de varias listas y el diálogo asociado a las mismas (Recuadro 12-1). Es decir, áreas en las cuales el subordinado (1) se desempeña bien, (2) ha mostrado una mejora recientemente y (3) todavía necesita mejorar. También existe una cuarta lista, cambios que puede llevar a cabo el evaluador para que el evaluado pueda mejorar su desempeño. Cada lista tiene su psicología. Veamos, a continuación, la importancia de cada una.

Lista I.

La primera lista consiste en determinar lo que el subalterno hace bien, tanto de su propio punto de vista como de la perspectiva de su supervisor. La Lista I es el *fundamento y base*

vital de la EDN. No lo sería así si no fuera porque hay una gran *escasez* de elogios dinámicos, del tipo que realmente penetra.

Si bien es verdad que la EDN ocupa bastante tiempo, tanto este proceso como el elogio en general son buenas inversiones que raramente serán desperdiciadas. Con la prisa de las actividades del diario vivir, el supervisor suele concentrarse en lo que su gente hace mal. ¿Cuán a menudo nos tomamos el tiempo para elogiar detenidamente? Con frecuencia un evaluado se siente visiblemente complacido cuando es sinceramente felicitado por un supervisor.

La valoración —cuando es merecida y sincera— fortalece los sentimientos de autoestima de un subordinado. Puede constituir el ímpetu que da a una persona la determinación para mejorar su desempeño y eliminar debilidades. Cuando un supervisor critica constantemente, en cambio, sólo logra la apatía del personal.

Los principales propósitos de la primera lista son (1) reconocer los puntos fuertes del subordinado y hacerle saber que estas cualidades positivas no han pasado inadvertidas; (2) aumentar la confianza y la receptividad del individuo a la crítica constructiva (ya que la persona que se preocupa demasiado por resguardar su amor propio estará a la defensiva y será menos receptiva a mejorar; y (3) para prevenir encasillar las conductas destructivas de un subordinado (es decir, evitar calificar o tildar a un individuo como una persona difícil más que como alguien que recurre a ciertas conductas improductivas).

Lista II

La función de la segunda lista es reconocer los esfuerzos que el subordinado ha realizado para mejorar, examinado tanto del punto de vista del evaluador como la del evaluado. Aunque la segunda lista suele tomar menos tiempo de discusión, en contraste con la Lista I y la Lista III, es de gran valor para los evaluados tener la oportunidad de considerar los esfuerzos que han hecho por mejorar.

La EDN promueve un diálogo franco entre supervisor y subordinado sobre asuntos vitales que pocas veces son abordados.



Lista III

La razón de la tercera lista es estudiar aquellas áreas que el subordinado debe mejorar, desde la perspectiva del individuo y la de su jefe. Es útil hablar sobre las debilidades de las personas, por insignificantes que parezcan, e idear planes para que se vayan acercando a su potencial. Inclusive, si bien dijimos que la Lista I es la base de la EDN, la Lista III es el *propósito* de la EDN.

Lista IV

A diferencia de las primeras tres, esta lista sólo la completa el evaluado. Lo hace en base a la pregunta que le hará el evaluador, «¿Qué cambios puedo hacer yo, como su supervisor, para que usted logre el éxito (o prospere, mejore, se perfeccione, avance, optimice, triunfe, etcétera) en su trabajo (o carrera)?». La interrogativa llega en el momento más oportuno, después de la Lista III. Provoca opiniones auténticas y útiles. Una vez que el subalterno considera los cambios que él deberá hacer, suele atreverse a compartir estas sugerencias con su jefe —las que frecuentemente están ligadas a las metas asociadas con el desempeño del evaluado. Estas sugerencias ayudan a romper algunas de las barreras que han limitado la productividad del individuo en el pasado.

Esta pregunta, sobre los cambios que puede llevar a cabo el supervisor, recalca que el propósito de la EDN es resolver problemas más que culpar a alguien. Cuando los evaluadores reconocen la necesidad de hacer ajustes en su propia conducta, es más fácil que los subordinados hagan otro tanto. Es la suma de las mejoras, tanto las del subordinado como las del supervisor, que hacen que la EDN sea una herramienta tan efectiva para mejorar la productividad. Y no sólo las mejoras relacionadas a los desafíos de hoy, sino que la habilidad de dialogar en el futuro.

PAPEL DE TERCERO

La EDN —especialmente cuando está enfocada a mejorar la productividad— puede llevarse a cabo sin la ayuda de un tercero. He recibido retroalimentación positiva al respecto, de parte de

numerosas empresas que así lo han hecho. Sin embargo, el uso de un tercero calificado incrementa, en forma exponencial, el logro de los resultados provechosos que aporta la EDN. Ciertamente, los terceros le prestan legitimidad y seriedad al proceso. Pero aún es más, el tercero juega un papel crítico en las reuniones preliminares en cuanto a la preparación de las partes. Quizá un compromiso práctico sea utilizar un facilitador una vez cada tres años y llevar a cabo el proceso sin un tercero en las otras ocasiones.

Cuando el modelo se utiliza para resolver un conflicto interpersonal jerárquico, el tercero debería dominar tanto los conceptos de la EDN como de la MDI. Si la mediación entre pares es difícil, la mediación entre supervisor y subalterno es aún más delicada. Como en cualquier tipo de mediación o facilitación, hay importantes beneficios que se consiguen al involucrar a un

El uso de un tercero calificado incrementa grandemente el logro de objetivos provechosos. No sólo le prestan legitimidad y seriedad al proceso de la EDN, sino que además juegan un papel crítico en cuanto a la preparación de los interesados.



tercero afuerino. Ya hemos conversado sobre éstos en los capítulos relacionados con la MDI.

Durante la reunión preliminar, el tercero puede ayudar a las partes a presentar sus pensamientos en la mejor luz y enfocarse en los cambios requeridos en vez de la defensa de sus posturas. El tercero también está presente para escuchar a los individuos en forma empática, desafiar sus puntos ciegos, ayudarles a considerar alternativas, examinar la viabilidad de las soluciones y proveer capacitación sobre la negociación interpersonal.

El papel que juega el tercero durante las reuniones preliminares y sesiones conjuntas variará dependiendo de las habilidades de los participantes y lo bien que se hayan preparado y llevado a cabo sus asignaciones. Tal como en la MDI, podrá haber situaciones que requieran de más de una reunión preliminar. Es la responsabilidad del tercero poder analizar la factibilidad de avanzar con los interesados de las reuniones preliminares a la sesión conjunta. El permitir un lapso entre las reuniones preliminares y la sesión conjunta también puede ayudar a los individuos a lidiar con sentimientos complejos, especialmente si hay discordia o resentimiento.

En la mediación en general, una de las responsabilidades del tercero es balancear los niveles de poder entre las partes para poder fomentar el diálogo entre ellas. Pero justamente ese es el motivo por el que muchos supervisores no buscan la mediación como herramienta para resolver conflictos con sus subalternos. Prefieren usar su autoridad u otros métodos para evitar el diálogo. Una de las mayores contribuciones de la EDN es que logra mejorar el diálogo entre las partes sin alterar la diferencia de autoridad entre supervisor y subalterno. Esa diferencia de influencia bien existía antes de la intervención —y debería seguir existiendo después de la misma.

Este balance es un asunto de la más crítica importancia. En un caso puntual, un evaluado expresó que su jefe se desquitó cruelmente después de su mediación.

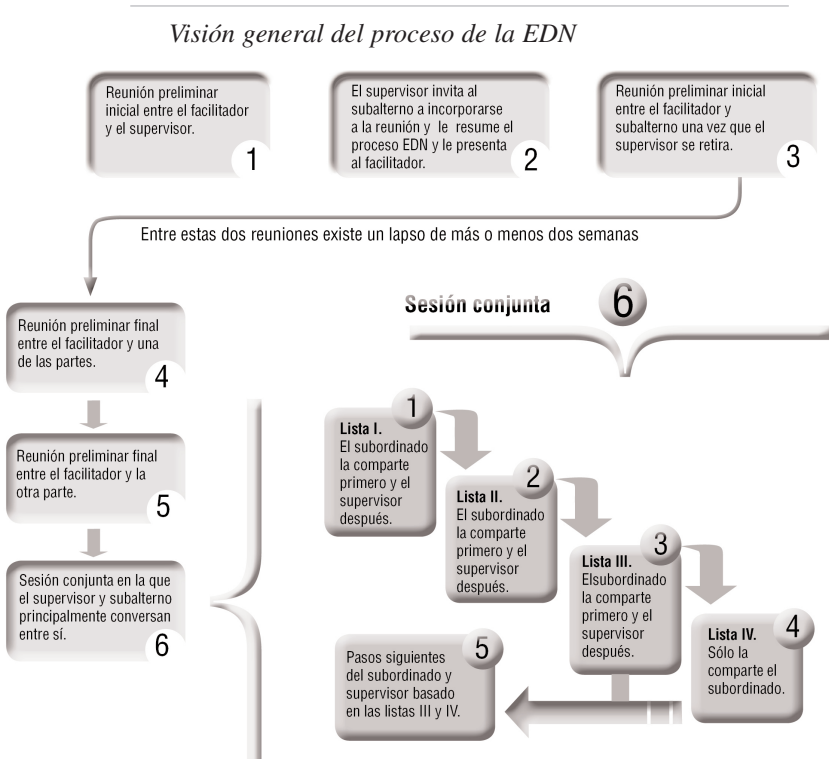
Cuando las reuniones preliminares se han llevado a cabo correctamente, el jefe no tiene por qué perder prestigio ante el subordinado —o sentir que le han faltado el respeto. Ya hemos dicho que la contención aumenta, en gran parte, porque las

personas no saben cómo conversar las cosas. Cuando añadimos una dificultad adicional, la diferencia jerárquica, esto conlleva a que el supervisor intente resolver los desafíos por medio del abuso de autoridad. Y que el subordinado busque resolverlos por medio del subterfugio. La EDN les da a ambos herramientas imprescindibles para aprender a dialogar con respeto mutuo.

La facilitación (para mejorar la productividad) o la mediación (para resolver conflictos jerárquicos) de la EDN son casi idénticas. Para simplificar, veremos los asuntos que están especialmente relacionados con la mediación hacia el fin del capítulo.

La Figura 12-1 presenta una visión general del proceso de la EDN. Primero examinaremos las reuniones preliminares y después la sesión conjunta.

Figura 12-1



LAS REUNIONES PRELIMINARES

Durante la reunión preliminar, el facilitador se reúne por separado con el superior y con el subordinado para ayudar a cada persona a realizar una lluvia de ideas y enumerar los asuntos que responden a cada lista y acompañar a cada ítem con ejemplos concretos.

El *evaluado* completa las *cuatro* listas; el *evaluador* sólo las *tres* primeras. De estas siete listas resultantes, tres son especialmente fundamentales y a menudo requieren más esfuerzo. Para el supervisor, la *Lista I* (lo que el evaluado hace bien) es la más esencial. Para el subalterno, la *Lista III* (lo que él mismo puede mejorar) y la *Lista IV* (lo que su jefe puede cambiar) son las más trascendentales.

El orden de las reuniones entre el tercero y las partes dependerá de varios factores. ¿Cuántos evaluados estarán participando en el proceso? ¿El facilitador puede llegar fácilmente a la empresa, o es un viaje a distancia que requiere hospedaje? ¿Se tendrán que llevar a cabo algunos preparativos por teléfono, o conferencia virtual, o todo se realizará en forma presencial? Afortunadamente, el tercero tiene varias opciones en cuanto a cómo proceder. Frecuentemente tendrá que improvisar. Para simplificar, escogeré una intervención en la que el tercero tenga la opción de reunirse con las partes más de una vez en forma presencial.

1. Reunión preliminar inicial entre el facilitador y el supervisor.

El objetivo de esta primera reunión es de (1) determinar cómo el evaluador califica, en términos generales, al subordinado e instarlo a que se *atreva a soñar* en cuanto a los comportamientos futuros del evaluado, (2) ayudar al supervisor a comprender cómo empezar a completar sus tres listas, (3) dejarle la tarea de completar las listas antes de la próxima reunión preliminar y (4) preparar al supervisor para que sepa introducir el proceso ante los subalternos.

En cuanto a las listas, en esta reunión inicial el tercero sólo tendrá el tiempo para ayudar a los evaluadores a entender qué es lo que se espera de ellos y a completar un ítem o dos de cada

listado. Les deja la tarea, entonces, de seguir llenándolas por su cuenta y llegar preparados para discutir el resto en la segunda reunión preliminar.

Atrévase a soñar

Uno de los primeros pasos requiere que el supervisor califique, en términos muy globales, el desempeño del subalterno. Antes de que lo haga, vale la pena sugerir que el evaluador se atreva a soñar. O sea, que no considere sólo el desempeño de este subordinado, sino que piense en el mejor empleado que ha conocido y medite sobre las características que hicieron que esa persona se destacara en su mente. El facilitador le pregunta al supervisor, «Entonces, pensando en el mejor y peor empleado que ha conocido, por favor califique a [la persona que será evaluada] entre el 1 y el 100».

Una vez que anote la respuesta, el facilitador aprovecha a indagar, a grandes rasgos, las cosas que le ayudarían a este empleado a mejorar, por ejemplo, de la calificación de 85% que acaba de recibir de parte de su jefe, a una de 92%.

Lista I

En una ocasión un ejecutivo me preguntó: «Además de la remuneración, ¿qué herramientas tienen los gerentes a su disposición para ayudar a motivar a la gente?». Una respuesta clara es el reconocimiento individual. Me atrevería a decir que muy poca gente ha recibido el tipo de elogio profundo del que estaremos analizando enseguida —se emiten rara vez. Es precisamente por este motivo que los elogios sinceros y bien contruidos pueden tener un efecto tan positivo.

Algunos motivos por los que las personas no felicitan a otros incluyen el temor que los subordinados vayan a (1) pedir un aumento salarial, (2) reducir sus esfuerzos, o (3) pensar que no tienen nada que mejorar. Ciertamente estos temores son legítimos y estas cosas suelen ocurrir en el mundo laboral. Felizmente, la EDN le ayuda a los supervisores a lidiar con estos tres puntos.

En cuanto al primer ítem, la EDN no trata sobre el asunto de aumentos salariales tan directamente. Sí clarifica lo que el

evaluado deberá hacer para lograr sus metas, ya sea un aumento salarial o un ascenso. Sólo un porcentaje reducido de subordinados menciona el tema de la remuneración durante el proceso de la EDN. En cierta ocasión, en la reunión preliminar inicial, un encargado incluyó un aumento salarial en su Lista IV. Posteriormente, cuando captó más bien el funcionamiento y propósito de la EDN, sin que nadie lo instara a hacerlo, pidió que se eliminara ese ítem de su lista.

En cuanto a los dos puntos restantes, los subalternos sabrán que el elogio no significa que pueden reducir sus esfuerzos o quedarse estancados. Al contrario, los elogios le ayudarán al individuo a saber que es apreciado —pero que tendrá que seguir progresando. Entonces, en la EDN el elogio no se entrega en un vacío.

Muchas personas piensan que no vale la pena esforzarse «ya que el jefe nunca se fija en lo que hago». Bueno, ahora sabrán que en realidad ¡el jefe se ha fijado! Por lo tanto, entonces, todos estos motivos apuntan a permitir que los supervisores elogien sin temor.

Sin embargo, queda otro tipo de temor más difícil de erradicar. Existe un grupo considerable de personas que parecen experimentar profundos sentimientos de aprensión con la sola idea de elogiar. Ofrecen excusas variadas tales como: «Es que mi padre nunca me elogió a mí», «Para eso le pago, ¿por qué tengo que decirle *todo el tiempo* que se desempeña bien?», «A mucha gente no le gusta que la elogien; yo soy una de ellas».

He notado una resistencia de parte de algunos gerentes a otros cambios organizacionales relacionados con la productividad, tal como la aplicación de métodos más efectivos para seleccionar o remunerar a su personal. Pero nunca me he topado con un resentimiento mayor —o más emocional— que aquel que he experimentado de parte de supervisores que temen ofrecer un elogio más profundo que un simple agradecimiento. Lo he visto en todos los niveles organizacionales, de los más altos a los más bajos.

Es parecido a lo que pasa entre los cónyuges, por ejemplo, cuando un esposo dice, «¡No debiera tener que decirle a mi

esposa que la amo; ella debería notarlo en mis acciones». Por supuesto que no basta el elogio o palabras de cariño, hay que respaldarlas con las acciones que corresponden. Esto es verdad en el hogar como en el trabajo. El elogio no puede reemplazar, cuando se trata de aumentar la productividad, un sueldo justo y un sistema de incentivos bien diseñados.

Se le atribuye a varios personajes famosos el dicho: “La definición de la locura es esperar resultados diferentes pero seguir haciendo la misma cosa día tras día”. Escuché una videograbación de Rick Brinkman y Rick Kirschner titulada *How to Deal with Difficult People* (Cómo lidiar con la gente difícil). En ella relatan un cuento simpático de un hombre que cada día, a la hora de colación, desenvolvía su sándwich muy cuidadosamente. En seguida lo olía y con una voz quejumbrosa le decía a su colega: «Ah, Ricardo, chitas, ¡jamón con queso!». Después de varias semanas en las que su compañero hacía el mismo teatro, día tras día, Ricardo le preguntó: «Oye hombre, si tanto te carga el sándwich de jamón con queso, ¿por qué no le pedís a tu señora que te prepare algo diferente?». El compañero le contestó: «¡Chis! ¡Mi señora! No, pues, yo me hago mi propio sándwich cada mañana».²

Con esta larga advertencia, entonces, sabiendo que algunos supervisores se resistirán a elogiar a sus subalternos, pero recordando que la Lista I es la base vital de la EDN, prosigamos. Entonces, ¿qué constituye un elogio efectivo, uno que sea realmente cotizado por la persona?

Cuando alguien hace algo que es apreciado y le agradecemos a esa persona, ese reconocimiento es simplemente un asunto de *buena educación*. Si no diéramos las gracias, pudiera surgir el resentimiento.

En cambio, si regresamos unas horas más tarde, o al día siguiente, y volvemos a agradecer, además de las gracias que ya le dimos en el instante, el poder de este reconocimiento se multiplica. Veamos la forma de multiplicar la influencia del elogio.

La primera tarea que el facilitador le comunica al evaluador es la de pensar en las áreas en que el subordinado se destaca. Se le

vendrán a la mente tales calificaciones como: responsable, creativo, eficiente, trabajador, digno de confianza, de gran iniciativa, conoedor de la parte técnica de su trabajo, buen compañero, alegre y muchas cosas más.

Compartir cualquiera de estos halagos con el subalterno es equivalente a un elogio de *tres* o *cuatro* puntos. Si se entrega con mucho entusiasmo quizá hasta *doce* puntos. Pero aun así, el supervisor no está tomando ventaja de la oportunidad de entregar un elogio bien pensado. Nuestra meta será convertir este mismo comentario en un elogio de *cien* puntos.

Consideremos la calificación, *toma la iniciativa*. ¿Cómo aumentaría la potencia del elogio si el supervisor le explica al subalterno por qué valora esta característica? «Alejandro, fíjese que yo valoro mucho a las personas con iniciativa. Para mí, *tomar iniciativa* significa que una persona (1) se encarga de algún asunto sin que se lo pidan y (2) comparte el desafío con otros cuando ve algo fuera de su área de responsabilidad. ¡Esto es tomar la iniciativa! El motivo por que valoro esta característica en las personas es que me hace sentir que no estoy solo, que hay otros que están tan preocupados de nuestra empresa como lo estoy yo. Usted, Alejandro, ¿es ese tipo de persona!». *Cuarenta* o *cincuenta* puntos.

El supervisor aumenta el valor a *sesenta* u *ochenta* puntos al agregar ejemplos específicos. Estos se conocen como *incidentes críticos*. Los incidentes críticos a menudo comenzarán con una fecha, tal como, «Hace tres semanas...», «El mes pasado...», o «Ayer...».

En la categoría de *observador*, por ejemplo, un gerente de una lechería comentó: «Hace dos semanas, cuando estaba hablando con el veterinario, usted nos interrumpió para decirnos que el estanque de refrigeración estaba apagado. Esta observación nos ahorró millones de pesos». Un ejecutivo podría compartir este elogio con su asistente: «En nuestra última reunión de ventas con nuestros clientes franceses, cuando yo estaba haciendo mi presentación, usted se dio cuenta que se me había olvidado traer las muestras y se las arregló para hacer las llamadas necesarias



© Microsoft Clip Art

Es parte de la naturaleza humana la aversión a sacar a luz nuestras faltas, pero también es humano que prefiramos señalarlas a que otro nos las señale.

para que me llegaran en el momento preciso. Hasta el día de hoy no sé cómo se dio cuenta o qué hilos tuvo que mover para conseguirme las muestras. Eso no sólo me evitó pasar una tremenda vergüenza, sino que además logramos impresionar a nuestros clientes europeos y logramos obtener la venta».

¿Alguna vez le ha dicho algo amable a una persona sólo para que ella le pregunte qué es lo que dijo? Me he dado cuenta que los individuos a menudo piden que le repitan lo que les dijeron cuando escuchan cosas lindas de ellas —asuntos a los que le dan un valor especial. En cierto sentido, *repetir* lo positivo es *celebrar*. El propósito de la Lista I es celebrar los logros del subordinado.

En una ocasión, una gerente general que estaba siendo evaluada sintió tan fuertemente la sinceridad del elogio que se unió a la celebración añadiendo varios ejemplos de la conducta positiva que estaba siendo discutida. ¡*Cien puntos!* Esta misma ejecutiva contó, algo emocionada, al fin de la EDN, que nunca había sido elogiada de esa forma. Después de un momento agregó, «Y yo tampoco he elogiado a mis subalternos de ese modo».

Para ilustrar el punto con otro ejemplo, imagine que su hija adolescente recién ganó un partido importante. Toda la familia sale a cenar después del evento deportivo. Una parte importante de la celebración es la repetición de los momentos emocionantes, un tipo de *repetición verbal retardada*. El padre le dice a la hija, «Ah, fue tan grandioso cuando estabas casi en la esquina ¡pero te las arreglaste para meter ese gol!». Y ella le responde: «Sí, papi, ¿y viste cuando le pasé el balón a Sofía y ella anotó otro?». Una vez más, ¡*cien puntos!*

La palabra *celebrar* también implica tomarse el tiempo para contemplar lo que se ha logrado. Cualquier cosa que se haga para prolongar el tiempo dedicado a la primera lista ayudará en el proceso de celebrar. Dos medidas que marcan el éxito en relación a la Lista I son (1) pasar al menos *veinte* minutos (y ojalá sea más del doble de ese tiempo) honrando lo que una persona hace bien y (2) lograr que el subordinado se una a la celebración agregando algo a lo que se está diciendo.

Una facilitadora alargó el tiempo dedicado a la primera lista pidiéndole al evaluador que leyera el listado completo antes de entrar en detalles. Después de que el supervisor terminó con sus detalles, esta facilitadora volvió a leer un resumen de lo dicho, basado en sus apuntes. (Los apuntes deben resumir los elogios del supervisor más que las opiniones del tercero.) Los individuos siguieron conversando sobre la Lista I después del resumen.

Una empresaria sintió que podría prolongar el tiempo de celebración e involucrar a los evaluados preguntándoles detalles de cómo habían logrado obtener el éxito en un proyecto específico. Para lograr estas metas se pueden utilizar varios enfoques, siempre que sean sinceros.

Cuando usted era joven, ¿había un tío o una profesora favorita que realmente creía en su potencial? Y como resultado, ¿le instó a entregar su máximo? A la inversa, ¿ha habido en su vida personas que pensaban que nunca llegaría a nada? ¿Personas que, cuando estaban presentes, con mucho gusto los complacía al *no* demostrarles lo opuesto?

No recuerdo dónde escuché que un líder comenzaba cada día con diez monedas en su bolsillo. Cada vez que elogiaba a un subordinado, movía una moneda de ese bolsillo al otro. Su meta era mover las diez monedas cada día. Con el tiempo ya no necesitó las monedas puesto que se convirtió en una persona que buscaba lo mejor en los demás. La Lista I de la EDN nos permite hacer justamente eso, celebrar los logros de los subalternos.

Aprender a cómo elogiar en forma poderosa y sincera es una inversión que rendirá buenos dividendos. Un equipo electrónico, como lo dice su nombre, funciona con electricidad; en gran medida, la gente funciona con el reconocimiento y la valoración. Los supervisores que han implementado la EDN cuentan que no sólo les ha permitido aumentar la productividad, sino que además mejorar el *clima organizacional*. Una gran parte de los gerentes que han participado en el proceso EDN, cuando finalmente comprenden la importancia del elogio sincero, han logrado entregarlos en una forma emotiva y positiva. En fin, dependerá de cada supervisor si desea sacarle provecho a esta gran oportunidad.

Lista II

El facilitador le ayuda al supervisor, por medio de una lluvia de ideas, a estudiar las áreas en las que el subalterno ha hecho mejoras últimamente: esto podría abarcar el último año, los últimos seis meses o tres meses. El hecho que un individuo haya progresado en un área no significa que el problema ha sido superado. Muchas veces los puntos incluidos en la Lista II también necesitarán ser conversados en la Lista III.

Lista III

El facilitador le pide al supervisor que comparta aquellas áreas en las que el evaluado debe mejorar —vale la pena recordarle que se *atreva a soñar*. En cuanto al listado, en un principio no importa qué calificación se use. Eventualmente se deberá evitar los comentarios despectivos como flojo, testarudo y desconsiderado, y reemplazarlos por descripciones que no provoquen una reacción defensiva.

Es mucho mejor describir el asunto sin incluir la calificación, tal como: «Me encantaría que me presentara sugerencias o alternativas junto con los desafíos que está enfrentando».

Al proporcionar retroalimentación a un subordinado acerca de un desempeño deficiente, tristemente es demasiado fácil sobregeneralizar y volver a enfoques más tradicionales —aquellos en los que los supervisores toman la posición de un experto en relación con el desempeño del subordinado.

Lo ideal, entonces, es que los supervisores desglosen los puntos específicos que requieren mejora, para evitar que el subalterno desvalore la sugerencia. Por ejemplo, un subordinado puede desmoralizarse al escuchar que su jefe lo tilda de mal oyente, especialmente cuando ha puesto mucho esfuerzo en mejorar sus habilidades para escuchar. En cambio, el supervisor podría sugerir que el empleado suele evitar conversaciones en las que existen diferencias de opinión.



© Microsoft Clip Art

Un papel clave que juegan los facilitadores durante las reuniones preliminares es el de ayudarle a los subordinados a llegar preparados, a la sesión conjunta, con varias soluciones viables relacionadas a cada una de las debilidades.



© Microsoft Clip Art

El facilitador permanece sensible a las emociones de las partes, tal como un subordinado que parece sentirse abrumado por un acuerdo alcanzado con su jefe.

2. El supervisor invita al subalterno a incorporarse a la reunión

Una vez que el supervisor comprende cómo completar cada una de sus tres listas, pero antes de que se incorpore el subordinado a la reunión, el facilitador le explica cómo debe presentar la metodología EDN al subalterno.

Lo ideal, para preservar la diferencia de autoridad entre el supervisor y subalterno, es que sea el supervisor —y no el facilitador— el que comparta un bosquejo del ejercicio con el subordinado. Si son varios subalternos, se puede ahorrar tiempo reuniéndolos a todos en una presentación. No se trata, por supuesto, que los evaluados hagan este ejercicio en forma grupal.

La EDN les ofrece una gran oportunidad de dialogar *individualmente* con el jefe. En todo caso, exponer el tema ante varias personas les deja saber que no son los únicos que estarán sometidos a la EDN.

El hecho que el supervisor también estará completando las tres listas recalca que el proceso se debe tomar en serio y fomenta respuestas menos superficiales y evasivas de parte de los subordinados. Tiene bastante impacto cuando los evaluados escuchan a su jefe decir algo como:

—¡Bienvenidos! Muchas gracias por su presencia. Algo les había dicho respecto a la *Evaluación de desempeño negociada* que estaríamos implementando. Estoy muy comprometido con este proceso. La tarea que les estoy dando es que llenen tres listas —el supervisor, al hablar, hace contacto visual con cada uno de los subordinados, al mencionar cada una de las tres listas, para dejarles saber que espera que todos los presentes se den por aludidos y tomen cada listado con seriedad.

—Es decir —continúa el supervisor—, la Lista I debe incluir las áreas que ustedes consideren que hacen bien, la Lista II, aquellas en las que han mejorado estos últimos seis meses y la Lista III representa las áreas que todavía necesitan mejorar.

Si los subalternos sólo escuchan lo que se ha dicho hasta el momento, quizá no tomarán el proceso muy en serio. Será como muchos otros ejercicios que seguramente la empresa ha iniciado a través de los años; ejercicios que pasan de moda y pronto se olvidan. El supervisor continúa explicando:

—Yo también completaré estas tres listas, viendo las cosas de *mi perspectiva* —una vez más vuelve a hacer contacto visual con cada uno, mientras que hace énfasis en cada lista—: la Lista I, lo que cada uno de ustedes hacen *bien*, la Lista II, aquellas cosas que han *mejorado* en los últimos seis meses y la Lista III, lo que todavía les *falta por mejorar*.

El contacto visual vuelve a recalcar el mensaje que cada uno de los subordinados se destaca en algunas áreas y que también necesitan *mejorar* en otras. Es parte de la naturaleza humana la aversión a sacar a luz nuestras propias faltas, pero también es

humano que prefiramos señalarlas a que otro nos las señale. A continuación el supervisor presenta la Lista IV.

—Existe una cuarta lista, que sólo completará cada uno de ustedes, y ésta es tan importante como las primeras tres. Deseo que me contesten la pregunta, «¿Qué puedo hacer yo, como su supervisor, para que cada uno de ustedes pueda tener éxito, o prosperar, en su trabajo?».

Nótese que el evaluador no está preguntándole al subordinado: «¿Le agrado?». Más bien el enfoque es en los cambios que puede realizar el supervisor para facilitar la mejora del desempeño de cada subordinado.

No le será fácil al supervisor escuchar algunas de las respuestas que recibirá en base a esta pregunta tan abierta. Sin embargo, si el supervisor no está dispuesto a escuchar en forma genuina lo que el subordinado tiene que decir, será mejor que use una evaluación de desempeño tradicional.

Volvemos a recalcar que la Lista IV le permite comprender a los subordinados que, a diferencia de otros tipos de evaluaciones de desempeño, la EDN intenta analizar los problemas y encontrar soluciones, más que señalar faltas o culpar.

El supervisor vuelve a acotar algunos puntos:

—Estaremos llevando a cabo estas *Evaluaciones de desempeño negociadas* durante las próximas seis a ocho semanas. Llevaremos a cabo la primera en dos semanas ya que queremos que tengan el tiempo suficiente para considerar cada una de estas listas. Vuelvo a recalcar que le estoy dando mucho peso a este proceso de la EDN. Es por eso que ahora los voy a dejar solos con [el facilitador] y *él les contestará* las muchas preguntas que deben tener —y acto seguido el supervisor se despide y sale de la sala de conferencia dejando al tercero con los subordinados.

Ciertamente, aunque algunos subalternos no le hayan dado mucho peso a los otros comentarios del supervisor, seguramente lo harán ahora cuando se percaten que un facilitador estará trabajando individualmente con cada uno. Aun así, una gran parte de los evaluados sólo captarán el alcance de lo que están haciendo paulatinamente a través del proceso.

3. Reunión preliminar inicial entre el facilitador y subalterno

El facilitador, una vez que el supervisor se ha retirado, procede a contestar preguntas e iniciar el próximo paso. Puede dar ejemplos ante todos los presentes, o entregarles un formulario que los ayude en el proceso de completar sus listas. Todo esto le ahorrará explicaciones y una considerable cantidad de tiempo.

Pero ahora el tercero queda sólo con uno de los subordinados, para poder seguir el proceso de la EDN en forma individual. El facilitador le ayuda al evaluado a llenar parte de cada lista, dejándole la tarea de seguir preparándose para volver a reunirse a solas con el facilitador —en otra reunión preliminar— en unas dos semanas.

Lista I

Dijimos que el proceso de discutir la Lista I en la sesión conjunta debería durar por lo menos veinte minutos. Pero no es necesario que sea el evaluador el que exponga todo ese tiempo. El subordinado que viene preparado con una lista completa de lo que hace bien, con ejemplos de incidentes críticos, aportará bastante al proceso de alargar la celebración relacionada a la Lista I. (Por supuesto que no se le indica al subalterno que está ayudando a alargar el diálogo relacionado con esta lista.)

Lista II

El facilitador le explica al subordinado que es posible que incluya asuntos en la Lista II que también estará tratando en la Lista III.

Lista III

Cuando un subordinado llega a la sesión conjunta preparado en cuanto a la Lista III, le ahorrará tiempo y esfuerzo al supervisor. Más importante aún, la preparación del subalterno significará que será éste —y no su supervisor— el que sacará a colación los asuntos más sensibles relacionados con su desempeño.

Estar bien preparado significa que el evaluado llegue con (1) una lista completa de posibles mejoras y (2) planes detallados de perfeccionamiento en cada una de las áreas mencionadas. Cuando el subordinado está dispuesto a reconocer sus carencias esto significará que no es necesario que su jefe las recalque. Este proceder le ayudará proteger su amor propio.

Un papel clave que juegan los facilitadores durante las reuniones preliminares, entonces, es el de ayudarle a los subordinados a llegar listos a la sesión conjunta, con varias soluciones viables a las debilidades mencionadas.

Si un subalterno piensa que no tiene nada que mejorar, el tercero puede preguntar: «¿Qué cambios o mejoras adicionales, en cuanto a su desempeño, puede que su supervisor desee añadir a esta lista?». Lo ideal es completar el listado antes de entrar en detalles en cuanto a cómo corregir estas debilidades.

Las metas demasiado ambiciosas apuntan al fracaso. No obstante las buenas intenciones, no se obtendrán buenos resultados. Tampoco es muy útil una meta poco específica como: «Le pondré más empeño». Se deben establecer planes logrables y específicos —quizá por medio de un cronograma— con fechas asociadas al logro de cada meta.

A pesar del énfasis en ayudarle a cada persona a que resuelva sus propios desafíos, el facilitador puede sugerir alternativas. Vale la pena que el subalterno venga preparado a la sesión conjunta con más de una alternativa, lo que no le quita el valor de que mencione su predilección por una de ellas. El subordinado necesita sentirse empoderado para aceptar, modificar o rechazar las sugerencias del tercero en la reunión preliminar —o las del supervisor en la sesión conjunta. O sea, el subordinado debe apoderarse de las soluciones que estará presentándole a su jefe.

Finalmente, el subalterno debe estar presto a mostrar qué efecto tendrán los cambios a un plazo de tres días, tres semanas, tres meses o un año.

Lista IV

A menudo es difícil que los evaluados sugieran algo que su evaluador pueda mejorar. Es vital tener al menos un ítem



© Microsoft Clip Art

En cuanto el evaluado se dé cuenta que el propósito del diálogo es estudiar formas de mejorar y resolver dificultades —en vez de asignar culpabilidad— será más apto a atreverse a compartir los desafíos con los que tiene que lidiar.

importante en la cuarta lista. El facilitador también intenta que el subalterno se *atreva a soñar*. A veces, por necesidad, durante la reunión preliminar los subordinados incorporarán asuntos adicionales a la Lista IV una vez que saben lo que se espera de ellos.

4 y 5. Reunión preliminar final entre el facilitador y una de las partes

Antes de la sesión conjunta entre el supervisor y el subordinado, el facilitador se reúne una vez más con ambos, en reuniones preliminares separadas, para revisar sus listas y llevar a cabo algunas simulaciones.

El tercero puede decidir si es más conveniente tener esta segunda reunión preliminar primero con el supervisor o con el subalterno. También, en este momento, cuando le toque la reunión preliminar con el supervisor, lo preparará para que sea éste el que dirija la sesión conjunta, y no el facilitador. A continuación veremos la mecánica de la sesión conjunta.

LA SESIÓN CONJUNTA

Cuando llegue el momento en que el evaluador y evaluado se sienten a conversar, debe reinar una atmósfera relajada y positiva. Es esencial una ubicación sin distracciones. Se deben apagar los celulares y eliminar todas las interrupciones. Estas medidas le dejan saber al subordinado que tiene la atención completa de su supervisor.

El evaluador y el evaluado se sientan frente a frente, en un extremo de la mesa, mientras que la tercera parte se sienta en el otro extremo, alejado de los dos interesados, tal como vimos en la MDI (Figura 5-1). Como dijimos anteriormente, este arreglo recalca que la reunión es principalmente entre el supervisor y subalterno.

A través del proceso el evaluado compartirá su lista antes de que lo haga el evaluador. Sólo después que haya concluido la conversación sobre una lista pueden avanzar a la próxima.

1. Lista I

El supervisor le agradece al subordinado por su presencia y le pide que comparta su Lista I. El evaluador le escucha atentamente y toma apuntes mientras habla el subalterno. Si el evaluado menciona algo que el evaluador encuentra extraño, preocupante o poco claro, el superior puede pedir una explicación. A la gente casi nunca le importa ser interrumpida cuando ello implica tener la oportunidad de hacer una aclaración. Esas preguntas no debieran poner a las personas a la defensiva, como tampoco debieran ser comentarios disfrazados de preguntas.

Como es el subordinado el que comparte su lista primero, esto le permite al supervisor tomar nota de ello y agregar algún elogio

a sus apuntes, algo que quizá se le haya escapado. Esta oportunidad no debe desperdiciarse. En una empresa, un superior se enfocó en los aportes que un subalterno había entregado hace años, pasando por alto los más recientes. El evaluado se sintió desilusionado ya que la falta de actualización en los comentarios del supervisor le hizo pensar que su jefe no estaba muy interesado en su trabajo.

Es más probable que este tipo de error ocurra en organizaciones en las cuales las evaluaciones de desempeño son realizadas regularmente y los evaluadores utilizan apuntes tomados en años anteriores. Sin ignorar el pasado, el supervisor debe enfocarse en los eventos más recientes.

Después de agradecer los comentarios del subordinado, el supervisor comparte su propia lista. Es necesario que el superior vuelva a elogiar todos los puntos positivos que atañen al subordinado, aunque ya hayan sido mencionados. Es fundamental, dijimos, que entre el subalterno y supervisor, esta celebración dure por lo menos 20 minutos —y ojalá mucho más.

Algunos supervisores, que con entusiasmo compartieron con el facilitador los asuntos relacionados con el subalterno en la reunión preliminar, ahora no son capaces de expresar el mismo entusiasmo ante el subalterno. Uno de los desafíos es que el evaluador a veces piensa que el subordinado ya conoce los detalles y por lo tanto no tiene por qué repetirlos. Las simulaciones en la reunión preliminar serán muy útiles para descubrir estos desafíos.

Los subalternos, a su vez, muchas veces están tan preocupados esperando que el supervisor llegue al “pero”, que no se relajan. Sólo después de un tiempo, cuando se dan cuenta de la sinceridad de los comentarios, empiezan a disfrutar del momento. Este constituye otro motivo que apunta hacia el alargue del elogio.

Finalmente, aunque puede existir un desacuerdo entre el supervisor y el subordinado sobre si un ítem constituye un rasgo positivo, éste no es el momento para discutirlo. La oportunidad para hacerlo se presentará al dialogar sobre la Lista III. El supervisor tampoco debiera empañar los temas positivos explicando que algo de la Lista I tiene tanto su lado positivo

como negativo. (Se debe comprender que casi cualquier atributo positivo —cuando se exagera— se convierte en una debilidad.³ Por ejemplo, una *perseverancia* exagerada puede significar pasar mucho tiempo en una tarea, negándose a seguir con temas más importantes.) Sin embargo, cuando más adelante se discutan los puntos débiles de un subordinado, puede ser muy beneficioso reiterar los rasgos positivos.

2. Lista II

Aquí también existe una ventaja en dejar que el subalterno comparta su lista antes de que lo haga el supervisor. El evaluador puede haber notado algunas cosas en las que ha visto una mejora en el subordinado, pero quizá también las tiene anotadas en la Lista III. Si es que el subordinado no menciona esas cosas en su Lista II, seguramente será lo más prudente *no* mencionarlas, tampoco, hasta llegar a la Lista III. La Lista II es parecida a la Lista I en que se trata de validar los esfuerzos del subalterno. Esta lista no tiene ningún requisito en cuanto al tiempo que se debería tomar para dialogar sobre el tema.

3. Lista III

Al igual que las otras listas, el subordinado comparte su Lista III primero. Sin embargo, el resto del proceso es bastante diferente. Mientras que en las primeras dos listas el evaluador podía apoyar al subordinado y estar de acuerdo con lo dicho por éste, no es así en la Lista III. Al contrario, el superior sólo saca a relucir aquellos asuntos en su lista que el subordinado *no* ha mencionado. O sea, si el subordinado ya reconoce algo como un punto débil, esto significa que se ha adueñado de ese asunto y no es necesario que el superior se lo tome en cara.

Ya que tantos evaluadores caen en esta trampa, volvemos a repetir: el supervisor evita dar indicaciones verbales, u de cualquier tipo, que indiquen que está de acuerdo con el listado del evaluado en la Lista III. Por ejemplo, evita comentarios tal como: «Eso estaba en mi lista», o «Mi lista concuerda con la suya», o «Estoy de acuerdo con tal o cual punto». En cambio, el



© Gregorio Billikopf, 2010

El elogio es el fundamento y base vital de la EDN. No lo sería si no fuera que hay una gran escasez de elogios dinámicos, de esos que realmente llegan.

supervisor puede ser un oyente empático, dejándole saber al evaluado que le está escuchando y ofreciéndole un apoyo psicológico.

Lo que sí podría decir, cuando el subordinado termina de compartir su Lista III, es algo como: «Muchas gracias por compartir su lista, Carolina. Se nota que lo ha pensado bastante. Voy a compartir algunos asuntos que tengo en la mía». Entonces agrega *sólo* aquellas cosas que *no* han sido mencionadas.

Una vez que la tercera lista está construida (todos los comentarios del evaluado *más* los que agregó el supervisor), pero no antes, el evaluador le pide al subordinado que elija un punto a la vez para ir conversándolo. El evaluado inicia el proceso de explayar sobre cada ítem y, además, comparte las estrategias y el cronograma con las mejoras asociadas con esa meta.

Por ejemplo, un bodeguero podría presentar un plan de cómo permitir que las herramientas estén accesibles y, al mismo tiempo, asegurarse que fueran devueltas.

En una ocasión un supervisor, en un nivel de mando medio, acordó avisar a sus subalternos con algo de anticipación cuándo iba a necesitar su ayuda, salvo que la situación fuese una emergencia. Los subalternos se habían quejado que él solía interrumpirlos sin aviso previo. Un individuo que desea mejorar algunos aspectos de su diseño gráfico puede sugerir que le gustaría trabajar junto con un colega en otro departamento y también tomar un curso en la universidad local.

Si el facilitador nota que una parte está agotada o deprimida, debe entrometerse e intentar que la persona explique lo que está experimentando. Por ejemplo puede preguntarle cómo se siente respecto a un acuerdo y darle la oportunidad que diga que se siente abrumada y no sabe cómo podrá encontrar el tiempo para hacer lo que se la ha pedido y no descuidar sus otras responsabilidades. En una situación parecida el evaluador le agradeció esos comentarios a la evaluada y en seguida le quitó varias responsabilidades de menor importancia pero que le tomaban mucho tiempo.

Inclusive, se le puede preguntar a cada parte si está completamente satisfecha con los arreglos acordados. Es posible

que sea necesaria una segunda sesión conjunta. Quizá deseen fijar algunos temas específicos para volver a conversar en algunas semanas, si han llegado a un *impasse*. Generalmente esto no será necesario si las reuniones preliminares fueron productivas y las partes están bien preparadas.

Se deben evitar los acuerdos superficiales que evaden los temas incómodos. Esto no quiere decir que en el transcurso natural de la conversación, en la sesión conjunta, no habrá momentos tensos. Periódicamente, el facilitador querrá recordarle al subordinado algo positivo que se conversó en la Lista I. Si el superior es capaz de hacerlo, mejor todavía.

Por ejemplo, puede que se esté conversando sobre la tendencia del evaluado a ser demasiado insistente en cuanto a sus opiniones y no tomar en cuenta los puntos de vista de sus colegas. El supervisor quizá le diga: «Tú sabes, Pedro, me doy cuenta que es justamente *porque* te preocupas mucho por esta empresa, *porque* te enorgulleces de tu trabajo, *porque* quieres que las cosas estén hechas en forma correcta, por todos esos motivos quieres expresar tus opiniones. Por cierto que queremos seguir escuchándolas. El desafío, me parece, es ver cómo podemos animar a que otros colegas compartan sus puntos de vista, especialmente aquellos que son muy tímidos».

El supervisor, en la reunión preliminar, se preparó para compartir asuntos que el subalterno debería mejorar. Vimos que se trataba de evitar tildar en forma negativa, pero en cambio, describir el asunto que lo llevó a esa calificación. Si el subordinado parece estar confundido, el evaluador proporciona algunos ejemplos, preocupándose de hablar en forma más lenta y cuidándose de usar tonos sentenciosos. Además, se cuida de usar el *martillo de miniatura* al explicar su punto de vista. O sea, el superior explica el *principio general* evitando las calificaciones y agregando incidentes críticos a medida que sea necesario.

Antes de terminar esta parte de la sesión conjunta, se pueden revisar los acuerdos y ver qué detalles han quedado pendientes. El papel del facilitador, entonces, es el de estar atento a los acuerdos viables y ser sensible a las emociones de los participantes.



© Microsoft Clip-Art

A veces un mediador sabe que existe una disputa entre el supervisor y subalterno; en otras ocasiones sólo llegará a darse cuenta que existen sentimientos de rencor o contención una vez que está reunido con una de las partes.

4. Lista IV

Sólo el subordinado entrega esta lista, pero eso no significa que el superior no tenga un papel importante que jugar. El evaluador debe evitar la tendencia natural de darle rienda a los sentimientos defensivos. Inclusive, es esencial que el supervisor escuche en forma empática y aliente a que el subalterno se sienta

cómodo al explayarse, por mucho que esté en desacuerdo con lo que se pueda decir. Cuando el subalterno termine su lista, el superior debe repetir cada uno de los puntos principales y averiguar si los ha captado bien. La idea es no sólo entender sino que también *reconocer* la perspectiva del subordinado. Sólo después de recibir el asentimiento que el evaluado se siente comprendido puede responder a estos puntos.

De acuerdo con el procedimiento estándar de operación de un empleador, cualquier persona que hiciera un pedido de suministros tenía que verificar los precios que les cobraban con tres diferentes proveedores dentro de un período de tiempo predeterminado. Como resultado de la EDN, un gerente le dijo a su superior: «Como tú guardas el libro de compras en tu oficina, cuando no estás, igual tengo que hacer las tres llamadas antes de poder hacer el pedido. Si tuviera acceso a ese libro, podría ver si tú ya lo habías hecho y ver cuántas llamadas más tendría que realizar. Si tengo que hacer llamadas, la información en el libro queda actualizada. Nos ahorraría tiempo a los dos».

En otra ocasión, un subordinado no sabía cómo lidiar con un jefe que a veces llegaba bastante enojado. Juntos pudieron conversar sobre este tema tan delicado y llegar a un acuerdo interesante y favorable para ambos.

5. Pasos subsecuentes y seguimiento

El tercero se asegura que cada punto mencionado en la reunión preliminar sea discutido y que lleguen a un acuerdo lógico. Los convenios deben ser específicos y pueden apoyarse en un cronograma. Algunos acuerdos pueden concretarse durante la Lista III y otros pueden ajustarse al concluir la Lista IV. El facilitador puede imprimir la lista de acuerdos y compartirlo con el evaluador y evaluado.

Se necesita una reunión de seguimiento, uno o dos meses después de la evaluación de desempeño inicial, para conversar sobre las áreas en las cuales la persona ha mejorado como también acerca de las áreas que necesitan atención especial. En una empresa, un empleado había mejorado en varios asuntos, pero pronto aparecieron otras debilidades, incluyendo algunas que

no habían sido conversadas en la sesión conjunta original. Estos temas fueron resueltos con éxito en la reunión de seguimiento.

Cuando la EDN ha sido utilizada para tratar el desempeño deficiente de una persona, el supervisor debe estar atento y elogiar los cambios positivos logrados por el subordinado. A menudo los gerentes tienden a perdonar las deficiencias, casi demasiado. Pero una vez que estos mismos supervisores deciden que ya es suficiente, suelen cegarse a reconocer el progreso individual.

En muchos sentidos, el seguimiento es parecido a la sesión conjunta inicial. Al subordinado que fue evaluado se le debería dar la oportunidad de llegar preparado para conversar sobre lo que ha funcionado y no ha funcionado hasta el momento. El evaluador se prepara de la misma forma.

Enfocarse primero en lo positivo es tan crítico para el éxito de la reunión de seguimiento como lo fue para la sesión conjunta. La idea es prevenir las conductas defensivas. Se pueden estudiar en forma detenida los obstáculos que se han entrometido.

Es útil vincular la EDN a un proceso tradicional de evaluación de desempeño en cuanto a la toma de decisiones sobre *aumentos salariales*. Esto llega a ser un estímulo adicional para los evaluados, cuando saben que sus desempeños estarán directamente vinculados con un posible aumento. Para que tenga este efecto motivador, se habla de ello en forma explícita en algún momento. También vale la pena ofrecer retroalimentación a los evaluados, dejándoles saber cómo están cumpliendo con las metas acordadas.

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS JERÁRQUICOS

Mientras que hay veces en las que un mediador sabe que existe una disputa entre el supervisor y subalterno, en otras ocasiones sólo llegará a darse cuenta que existen sentimientos de rencor o contención una vez que está reunido con una de las partes. En ambas situaciones el tercero debe escuchar a los interesados en forma empática y puede dejar de preocuparse del llenado de listas hasta después que los mismos se sientan escuchados.

RECUADRO 12-1. HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

Puntaje mínimo es de 425 puntos de un total de **500** (85%)

Puntos preliminares: (50 puntos)

La evaluación de desempeño se juzgará por la grabación de la sesión conjunta ya que esta última sólo será un éxito si es que los fundamentos fueron bien contruidos en las reuniones preliminares. La excepción serán los siguientes asuntos de la reunión preliminar.

Nota: Estas preguntas preliminares se le hacen al supervisor durante la reunión preliminar cuando el subalterno no está presente.

El facilitador, antes de iniciar la sesión conjunta, debería indagar y obtener la opinión del supervisor en cuanto a su subalterno:

- Si el subalterno ideal funciona a un 100%, ¿a qué porcentaje está funcionando este subalterno? (10 puntos)
- ¿Cómo llegó a estas cifras? (15 puntos)
- ¿Qué cambios específicos debería lograr el subalterno para obtener un aumento de 5, 10 ó 15%, por ejemplo. (15 puntos)

Finalmente, ¿el facilitador le instó al supervisor a que se *atrevería a soñar?* (10 puntos) Aunque no le pondremos puntos, debería hacer lo mismo con el subalterno en cuanto a invitarlo a soñar.

Lista I (170 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista I? (5 puntos)
- ¿El facilitador no agrega su opinión o elogio —después que el subalterno ha leído su lista— en forma independiente a lo dicho por el subordinado en la Lista I, pero sí puede respaldar o darle peso a lo que ha dicho el supervisor? (5 puntos)
- ¿El supervisor explica el porqué o importancia de cada uno de los elogios? (10 puntos)
- ¿El supervisor muestra entusiasmo por medio de sus expresiones o tono de voz? (15 puntos)
- En cuanto a cada elogio, ¿el supervisor dio por lo menos un ejemplo puntual y mejor dos? (30 puntos) (Estos ejemplos comenzarán con las palabras, Hace una semana... Ayer... etc.)
- ¿El proceso de celebrar la Lista I duró por lo menos 20 minutos o más? (55 puntos)
- En caso de que la Lista I terminara antes de los 20 minutos, ¿el facilitador hizo uso del resumen, o le preguntó al supervisor que explicara más, el porqué de la importancia para la empresa de cada elogio en la lista? (20 puntos)

RECUADRO 12-1. (CONTINUACIÓN)

- ¿Se evitó la negatividad durante la conversación relacionada con la Lista I? (10 puntos)
- ¿El supervisor repitió los elogios relacionados con las cosas mencionadas por el subalterno? (20 puntos)

Lista II (30 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista II? (5 puntos)
- ¿Se mencionaron ejemplos específicos? (10 puntos)
- ¿Quedó claro —mencionado por parte del subalterno— que algunos puntos ya nombrados en la Lista II, se volverán a mencionar en la Lista III, ya que todavía necesitan más mejora? (15 puntos)

Lista III (130 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista III? (5 puntos)
- El supervisor le agradece al subalterno la lectura de su Lista III, sin encontrarle la razón al subalterno. —Por ej., «Muchas gracias, veo que ha construido una lista bien detallada / bien pensada. Ahora quisiera compartir mi Lista III con usted». (25 puntos)
- ¿Siguió la metodología de crear un punteo sin entrar en detalles en cuanto a cómo va a mejorar hasta no haber completado el punteo —o sea, el punteo del subalterno más el punteo del supervisor— antes (sí se permite aclarar alguna pregunta) de entrar en detalles? (30 puntos)
- ¿Se le dio la oportunidad al subalterno, a que escogiera el orden de los temas por tratar? (10 puntos)
- ¿Llegó el subalterno a la sesión conjunta con por lo menos una solución para cada asunto en su Lista III? O aún mejor, ¿con dos soluciones posibles para discutir con su supervisor? (40 puntos)
- ¿Se llevó a cabo un diálogo sobre cada tema en la Lista III? (20)

Lista IV (60 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista IV? (5 puntos)
- ¿El subordinado menciona por lo menos un tema de importancia relacionado con la Lista IV? (35 puntos)

RECUADRO 12-1. (CONTINUACIÓN)

- ¿Muestra el supervisor que no ha tomado una postura defensiva al hacer un resumen de lo que ha dicho el subalterno antes de concretar los acuerdos? (Por ej., «Entonces, si comprendo bien, me está explicando que le gustaría que nos reuniéramos más seguido para mantener los canales de comunicación abiertos?».) (20 puntos)

Asuntos posteriores (60 puntos)

- Al final de la Lista III, o de la Lista IV, ¿se ponen de acuerdo el supervisor y subalterno con un cronograma, en el que quede muy claro qué metas se van a cumplir y cuándo? (30 puntos)
- ¿Están relacionados, hasta cierto punto, con los asuntos preliminares discutidos antes de empezar? (15 puntos)
- ¿Se fijó una fecha para la reunión de seguimiento entre el supervisor y subalterno? (15 puntos)

Existen situaciones en las que no están bien marcadas las diferencias jerárquicas entre los individuos. Por ejemplo, un profesor puede compartir los servicios de una secretaria pero no ser la persona que la evalúa directamente. O puede que el empresario no haya clarificado el rol de líder de grupo entre varios compañeros que trabajan en equipo. En estos casos el tercero puede conversar con el supervisor y decidir juntos si es que vale la pena que sea éste el que le introduzca la EDN y dirija la sesión conjunta, o si es más conveniente que lo haga el mediador. Lo que se debe evitar a toda costa es que la situación explote y haya un intercambio de insultos. Si existe este potencial, es mejor iniciar el proceso de mediación directamente por medio de las reuniones preliminares en las que cada parte se reúne sola con el tercero.

Al igual que una MDI, el mediador buscará que ambas partes puedan decir algo positivo sobre la otra antes de iniciar una sesión conjunta. Entonces, cuando en un proceso de EDN comienzan a brotar los resentimientos, el tercero deja de preocuparse por listas y la mecánica, y sólo se dedica a escuchar en forma empática hasta que el individuo esté listo para proseguir. No hay apuro: las listas son necesarias pero pueden esperar. El

tercero que trate de dirigir la conversación hacia las listas en forma prematura, sin dejar que los interesados se desahoguen completamente, terminará por perder más tiempo —y peor, perder control— en la sesión conjunta. Aun cuando el facilitador piense que la persona se ha desahogado, al escucharla hablar sobre las listas puede hallar indicios que simplemente no está preparada para una sesión conjunta y se requieran reuniones preliminares adicionales.

La EDN, como herramienta de mediación jerárquica, es muy poderosa. La he visto solucionar conflictos entre supervisor y subordinado aun cuando ya había fracasado una mediación con un tercero tradicional.

RESUMEN

La EDN fomenta la conversación sobre temas que muchas veces se evitan. Ya que preserva la diferencia de autoridad entre las partes, la EDN es una excelente herramienta para, en forma preventiva, evitar conflictos jerárquicos y para tratar los desacuerdos antes que exploten —y aun después.

El modelo de la EDN facilita la conversación efectiva a través de una combinación de depósitos de buena voluntad (por medio del elogio sincero) y un diálogo sobre cómo el evaluado puede mejorar. Se evita un enfoque en culpabilidad y se habla no sólo del pasado, sino que de planes para el futuro. Aunque la EDN no garantiza los resultados, sí logra dejar en claro exactamente qué debe hacer cada parte para lograr las metas.

CAPÍTULO 12—OBRAS DE CONSULTA

1. La actualización del Capítulo 12 está basada en esta publicación: Billikopf, Gregorio (2010). *The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-Subordinate Communication and Conflict Resolution. Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Number 10, 2010.
2. Adaptado de Rick Brinkman y Rick Kirschner (1995). *How to Deal with Difficult People* (Cómo lidiar con la gente difícil). Tres tomos. Careertrack.
3. Oaks, D.H. (1992, Noviembre). Our strengths can become our downfall. *BYU Magazine*, 34(38), 42-43.