

# 13

## Extractos de casos de la Evaluación de desempeño negociada



Así como fue útil “escuchar” una intermediación real, ahora tenemos la oportunidad de leer extractos o clips de puntos destacados de varias transcripciones de *Evaluaciones de desempeño negociadas* (EDN). El extracto 9 involucra una relación conflictiva entre supervisor y subalterno mientras que las otras transcripciones tratan de situaciones donde hay sentimientos positivos entre las partes. Las identidades de las personas involucradas en el proceso han sido cambiadas. Rodrigo López facilitó el Extracto 2, mientras que los Extractos 1, 3-5, 8 y 10-12 fueron proporcionados por Macarena Pons. Ambos facilitadores llevaron a cabo este trabajo en la VII Región de Chile. Gregorio Billikopf facilitó los Extractos 6-7 y 9 y el análisis de los doce extractos.

## REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA I

---

La primera lista de la EDN intenta destacar los aportes positivos de la persona que está siendo evaluada.

### Extracto 1. Reunión con un ejecutivo de negocios

En este extracto nos topamos con un ejecutivo quien ha tomado seriamente la tarea de buscar cualidades positivas en uno de sus gerentes subalternos. Más que interrumpir, la facilitadora permite que el ejecutivo comparta su lista completa antes de pedirle ejemplos de cada característica positiva que se saca a relucir. Ya que un propósito importante de la Lista I es celebrar los logros del subordinado, mejor es ampliar el número de categorías en vez de disminuirlas.

[. . .]

FACILITADORA: Comencemos con la Lista I, Matías, en cuanto al desempeño sobresaliente de Sebastián.

MATÍAS: ¡Está bien! Primero que nada, Sebastián ha hecho un esfuerzo para organizar la unidad de la que es responsable. Ha logrado la integración del equipo, involucrando a todos en el trabajo, es decir, ha creado un tipo de sinergia entre aquellos que supervisa.

FACILITADORA: Mmm-hm.

MATÍAS: También ha demostrado calidad de líder, lo que se nota en términos del respeto que ha obtenido de los miembros de su equipo. O sea, lo respetan como jefe, y básicamente, creo que éste es uno de esos asuntos críticos —que ellos reconocen que tiene conocimientos y que ha contribuido a aumentar el conocimiento global. Mmm, ¿sigo?

FACILITADORA: Sí.

MATÍAS: Se ha adaptado rápidamente al grupo de trabajo. Es decir, a pesar de que no ha estado con nosotros mucho tiempo, aun así se ha hecho parte de la empresa rápidamente —y sin ningún problema de adaptación. Tiene un buen manejo de los temas de

informática, lo que es clave para nosotros. En un corto tiempo ha diseñado un proceso de información y también ha sabido cómo organizar un flujo de trabajo dentro de la empresa. Eso nos permitió reducir una serie de riesgos y errores por un lado y, por el otro, organizar las funciones de cada miembro del equipo. Por esa razón, ha podido organizar los procedimientos administrativos internos de la empresa, lo que a su vez le ha permitido implementar parcialmente el nuevo sistema computacional, avanzando con confianza con cada módulo que ha ido incorporando. Tiene buenos conocimientos de programas computacionales, lo que es vital, ya que uno puede empezar a aplicar procedimientos a medida que los va entendiendo. Ha estado involucrado ciento por ciento en cada paso de este proyecto, lo que me deja tranquilo. Es decir, digamos que las cosas que ha implementado las ha hecho bien, haciéndose responsable de ellas en términos del desarrollo de los procedimientos.

FACILITADORA: Mmm-hm.

MATÍAS: Otra característica positiva que posee es su forma analítica. Antes de hacer un cambio, o de implementar una estrategia, la revisa y la pone a prueba. Es decir, no llega y se lanza a hacer cosas que más tarde tiene que deshacer. Es claro que tiene la capacidad analítica y la comprensión de los procedimientos que necesitan ser probados...

FACILITADORA: Probados...

MATÍAS: ... probados antes de comenzar a hacer cambios, porque hay personas que son muy buenas para hacer cambios, pero las cosas terminan estancándose. Mmm. ¿Qué otras cualidades positivas tiene? Bueno, tiene un buen sentido del humor: es simpático. Mantiene una buena atmósfera de trabajo, que *no* es un asunto menor cuando uno trabaja con personas, especialmente cuando uno tiene que supervisar a la

gente. Hasta ahora no he tenido quejas de que sea un jefe pesado. Por el contrario, ha sido muy bien recibido por su equipo de trabajo. Su dedicación, su compromiso, su conocimiento, y cómo ha respondido a los desafíos a los que se ha tenido que enfrentar en este corto plazo confirman que hicimos lo correcto al seleccionarlo a él. Ha estado con nosotros sólo cuatro meses, o tres, y hasta ahora hemos visto progreso, progreso y progreso. ¡Eso es!

La facilitadora empieza a revisar sus apuntes y comprobar que ha comprendido lo que el ejecutivo ha dicho hasta ahora. Retomamos el hilo de la conversación hacia el final de ese proceso.

MATÍAS: Me falta otra cualidad, parece. No sé si la mencioné —que es claro en términos de enseñar y transmitir su conocimiento a aquellos a quienes supervisa.

FACILITADORA: Mmm [Mira sus apuntes.]

MATÍAS: ...lo que tiene algo que ver con lo que se ha dicho: la capacidad para comprometer a su gente. Es decir, además de ser capaz de organizar, tiene la capacidad de educar. Es capaz de transmitir su conocimiento, lo que no es algo menor, digamos. Una cosa es saber algo y guardárselo y otra es ser capaz de compartirlo. Y eso es, digamos, lo que se ha estado logrando.

[. . .]

## **Extracto 2. Reunión con un jefe de cuadrilla**

En este extracto el facilitador dirige una reunión preliminar con un jefe de cuadrilla. El facilitador tiene que tomar un papel mucho más activo ya que el supervisor tiene poca experiencia con evaluaciones de desempeño. Este tercero prefiere pedir ejemplos después de cada tipo de atribución positiva en vez de elaborar una lista primero. El facilitador está realizando esta reunión

preliminar como parte de una demostración, frente a varios empresarios, con algunas restricciones de tiempo.

[. . .]

FACILITADOR: Como lo habíamos mencionado antes, ahora queremos comenzar con el proceso de aumentar nuestros depósitos de buena voluntad. Queremos lograrlo con algunos ejemplos específicos —no basta decirle a su subalterno que él hace algo bien, sino que debemos preguntar cosas como «¿Cuándo?», «¿Dónde?», «¿Qué?», de modo que cuando hablemos con José, él percibirá que lo que usted está diciendo es sincero, que es algo concreto que ha notado y valorado en él. ¿Qué haremos para que él se sienta bien con estos elogios, para que más tarde podamos introducir temas más difíciles e ir preparando un plan de acción? Recuerde que, al final, yo seré un espectador y será su rol hablar directamente con su subordinado. Más tarde también haremos unas simulaciones. Entonces, comencemos con algunas cualidades positivas que ha visto en José.

RAMÓN: Su actitud positiva para hacer las cosas. Uno sólo le dice lo que quiere que se haga y él está listo para hacerlo. Nunca sale con cosas negativas o quejas. Ninguna actitud tal como «Oiga, jefe, ¿por qué yo?». Esa sería una de las primeras cosas positivas.

FACILITADOR: ¡Excelente! Ahora agreguemos algunos detalles a través de ejemplos, algo así como «Cuando le pedí que hiciera tal cosa, estuvo de acuerdo», o algo por el estilo.

RAMÓN: Por ejemplo, algunas veces un trabajador de la cuadrilla no llega a la hora...

FACILITADOR: Mmm.

RAMÓN: ...y uno le dice, «Oye, José, tienes que llevar la escalera de un compañero a terreno, al cuartel donde tu



Jack Kelly Clark



© Gregorio Billikopf

cuadrilla estará trabajando hoy». Es ahí donde se ve la actitud positiva porque hay personas que dicen:

«¡Chis! Ese es problema tuyo».

FACILITADOR: Él tiene una actitud positiva, entonces, y tenemos el ejemplo específico de la escalera. Hagámoslo aún más específico. ¿Qué estaban cosechando cuando sucedió esto?

RAMÓN: Granny Smith.

FACILITADOR: Ah, entonces agreguemos este detalle a lo que va a decir: «Estábamos cosechando Granny Smith y cuando un compañero no llegaba, le pedí que cargara la escalera por él y lo hizo gustosamente».

RAMÓN: Sí, y aún es más, ¡el compañero nunca llegó, por lo que José tuvo que volver a cargar la escalera y llevarla de vuelta al galpón al final de la jornada!

FACILITADOR: ¡Excelente! Ahora estamos siendo muy concretos. Aquí tenemos un ejemplo perfecto. La idea es intentar obtener otro ejemplo de cómo la actitud positiva de José se nota en el trabajo. [El facilitador muestra a Ramón el ejemplo completo y cómo debe ser presentado en una sesión conjunta.] Queremos que piense, «¡Mire, Ramón realmente se ha dado cuenta de mis esfuerzos!». Es como si le estuviera diciendo a José «Le estoy dando dos ejemplos concretos, y hay más, pero sé que entiende perfectamente que me he dado cuenta».

RAMÓN: Durante el año se realizan diferentes faenas y yo doy instrucciones a los miembros del equipo, y ellos van a diferentes lugares del campo...

FACILITADOR: Mmm-hm.

RAMÓN: ...bueno, él tiene una actitud positiva, comprende lo que le estoy diciendo. Porque yo le puedo decir: «Tienes que hacer este trabajo específico en tal y tal lugar».

FACILITADOR: A ver, concretemos. Por ejemplo, «Lo envié a podar» o...

RAMÓN: El ejemplo consistía en guiar plantas y doblar algunas ramas...

FACILITADOR: Bien. Guiar. ¿Qué sucedió?

RAMÓN: ...para ser específico, era en el cuartel siete...

FACILITADOR: Mmm-hm.

RAMÓN: Para doblar algunas ramas en la variedad Pink Lady.

FACILITADOR: Mmm-hm.

RAMÓN: Él entendió de inmediato la idea cuando hablamos en el galpón, aunque ni siquiera estábamos mirando los árboles.

FACILITADOR: Mmm-hm.

RAMÓN: Ésa podría ser una característica positiva.

FACILITADOR: Veamos. Entiendo que él es técnicamente competente y capaz de entender las instrucciones que se le entregaron —ante todo el equipo— en el galpón. Que él entendió. Pensó en las manzanas Pink Lady y el proceso para guiar, «Tengo que hacer esto y esto» y captó de inmediato. Lo veo más como una habilidad técnica, por cierto una habilidad importante para agregar a la lista, como ser capaz de recibir instrucciones sin que se las tengan que repetir, contrastado a lo que uno tendría que hacer con el resto de la cuadrilla.

RAMÓN: Eso es precisamente lo que estaba tratando de decir.

FACILITADOR: Podemos considerar eso como otro ítem en la Lista I. [El facilitador agradece a Ramón por el nuevo asunto para la Lista I y le pide otro ejemplo de la actitud positiva de José.]

RAMÓN: Otra cosa: es muy raro verlo deprimido.

FACILITADOR: ¿Siempre es positivo?

RAMÓN: Así es.

FACILITADOR: Es una persona optimista...

RAMÓN: Sí.

FACILITADOR: ...y alegre. ¿Por ejemplo? Cuénteme sobre alguna situación cuando ha sido optimista.

RAMÓN: O alegre, de repente cuenta un chiste.

[. . .]

El facilitador, un poco más tarde, explica que Ramón sólo tendrá una oportunidad de impresionar a José —en cuanto a la sinceridad de sus elogios— durante la sesión conjunta. Es por esto que es tan importante llegar bien preparado. El facilitador sugiere (1) mostrar *entusiasmo* por medio del tono de voz, (2) asegurarse de explicar el *porqué* de cada cualidad positiva y cómo beneficia a la empresa, (3) que para cada área positiva se deben dar *ejemplos* específicos, (4) que Ramón se dirija a su subordinado por *nombre*, y (5) que Ramón cuide de dirigirle la palabra a *José* y no al facilitador.

RAMÓN: No soy muy expresivo. Es difícil para mí, puesto que soy una persona más bien reservada, Además, no estoy acostumbrado a este tipo de cosas. No es mi estilo.

FACILITADOR: Mmm-hm. Comprendo. Ciertamente podemos decir eso a las cosas difíciles en la vida: «¡No es mi estilo!». Pero también es bueno que nos esforcemos y llevar al límite lo que pensamos que podemos hacer. Ello puede hacer una enorme diferencia en nuestros roles como supervisores. José sabe que usted no es una persona efusiva, pero se dará cuenta de su esfuerzo, que está tratando, y valorará mucho ese esfuerzo.

RAMÓN: Es verdad. Los asuntos que hemos estado conversando son cosas que nunca le he dicho antes.

FACILITADOR: Sí, hasta puede decir algo como: «Tengo algunas cosas que decirle, cosas que he querido decirle pero nunca lo he hecho. Esto no es fácil para mí». Es



bueno que se permita hablar de sus sentimientos. También queremos que se olvide que estoy aquí y le hable a José sinceramente.

RAMÓN: Está bien. «José, mira, hay algunas cosas relacionadas con el trabajo, y otras más personales, que admiro en ti. Estas son cosas que nunca te he dicho. Tienes una actitud positiva ante el trabajo, te preocupas de tus compañeros y también muestras preocupación por tu familia».

FACILITADOR: Bien, ¡excelente! Ahora incluyamos los ejemplos. Ramón, si lo desea, usted puede leer sus apuntes. No sienta que debe memorizar todo esto.

RAMÓN: Está bien. Entonces me aseguraré de agregar los ejemplos.

FACILITADOR: Bien. Practiquemos eso.

RAMÓN: «Mira, José, hemos estado viendo, evaluando, muchas de las cosas positivas que tú aportas a la empresa, tanto en términos de cosas en el trabajo como otras que son de una naturaleza más personal. Cuando hablamos de temas relacionados con el trabajo, tú tienes una gran actitud frente al desafío de terminar las tareas que se te han asignado. Por ejemplo, tu disposición para que te mandemos a ir donde sea necesario. Y en términos de temas más personales, José también hace mucho por su familia.»

El facilitador ha estado tratando de animar a Ramón a que visualice que se está dirigiendo a José, pero en ocasiones Ramón se equivoca y le dirige la palabra al facilitador. Esta vez no es interrumpido y en forma natural vuelve a dirigirse a José en esta simulación.

RAMÓN: «Y cuando se trata de ser amable, tienes una buena forma de ser simpático con tus compañeros. Eres capaz de ayudarles y alegrarles la vida cuando tienen problemas y los traen al trabajo. Estas son cosas en las que sobresales. Estas son cosas que nunca te

había dicho, pero esta es una oportunidad que se ha presentado para que yo pueda compartir estas cosas contigo.»

FACILITADOR: ¡Excelente! Esto está realmente bueno. Ahora tenemos que añadir los ejemplos.

RAMÓN: ¿Él no va a leer mis apuntes?

FACILITADOR: No, no; no lo hará. Aunque lo ideal es que sea lo más natural posible, no dude que puede revisar su lista junto con los ejemplos: «José, pensando acerca de las cosas positivas, esto es lo que escribí», y entonces las puede leer.

[. . .]

Este jefe de cuadrilla va entendiendo lo que se espera de él. También comprende que está bien mostrar emoción al felicitar. Ramón revisa cada ítem en su lista y de a poco sus elogios se hacen más efectivos y necesita menos interrupciones de parte del facilitador.

### **Extracto 3. Un subordinado comparte lo que ha hecho bien**

La facilitadora ha estado preparando a un gerente para la sesión conjunta. Nos unimos a ellos cuando están finalizando la Lista I.

VICENTE: Y el último ítem de mi lista sería la inteligencia emocional...

FACILITADORA: Mmm-hm.

VICENTE: ... en circunstancias de la vida diaria. Por ejemplo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, logro de objetivos.

FACILITADORA: Podría compartir conmigo un caso específico donde ha logrado la resolución de un conflicto, uno que su supervisor pudiera reconocer y decir, «¡Ah, sí, recuerdo cuando ocurrió eso!».

VICENTE: Ah, sí, justamente ayer tuve un caso. [Ríe.]

FACILITADORA: Bien, veamos. Cuénteme acerca de ello.

VICENTE: Uno de nuestros técnicos quería renunciar en medio de un procedimiento crítico. Tuve la oportunidad de

actuar como mediador en el asunto y conversé con todos los involucrados. Pude convencerlo de que se quedara hasta el fin de la jornada. He fijado varias reuniones de seguimiento para hoy y espero que podamos llegar a una resolución positiva.

FACILITADORA: ¡Perfecto! ¿Tiene otro ejemplo?

[. . .]

## REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA II

---

La Lista II detalla las áreas en las cuales el subordinado ha mejorado.

### **Extracto 4. El subordinado que no llenó su Lista II**

La facilitadora muestra flexibilidad y confianza ante un cliente cuando éste encontró difícil distinguir entre la Lista I y la Lista II.

[. . .]

JOAQUÍN: Antes de empezar, sólo quiero decirle que, de las cuatro listas, yo solamente completé tres.

FACILITADORA: Mmm.

JOAQUÍN: Completé aquellas cosas que hago bien. Me salté ésa donde se habla sobre lo que he mejorado en el último tiempo.

FACILITADORA: ¿Y el motivo...?

JOAQUÍN: En mi opinión, el tiempo que he estado en esta empresa es tan poco...

FACILITADORA: ¿Cuánto tiempo ha...?

JOAQUÍN: Medio año.

FACILITADORA: Mmm.

JOAQUÍN: Se me mezclan un poco la lista de las cosas buenas con...

FACILITADORA: ... con...

JOAQUÍN: ... la lista de las cosas que he mejorado este último tiempo.

FACILITADORA: Mmm.

JOAQUÍN: Creo que de alguna forma, es difícil de definir ese punto intermedio.



---

*El supervisor debe (1) mostrar entusiasmo por medio del tono de voz, (2) asegurarse de explicar el porqué de cada cualidad positiva y cómo beneficia a la empresa, (3) dar ejemplos específicos, en cuanto a cada área positiva (4) usar el nombre del subordinado cuando le dirija la palabra y (5) dirigirle la palabra al subordinado y no al facilitador.*

FACILITADORA: Bien, ahora veremos cómo funciona.

JOAQUÍN: Y también llené la cuarta lista.

FACILITADORA: Perfecto. Comencemos con la Lista I y cuando lleguemos a la Lista II le puedo ayudar.

JOAQUÍN: ¡Excelente!

Eventualmente terminan la Lista I y Joaquín piensa saltarse directamente a la Lista III.

JOAQUÍN: Entonces ahora seguimos con la Lista III.

FACILITADORA: Un momento. Démosle una miradita...

JOAQUÍN: Está bien.

FACILITADORA: ...a la Lista II...

JOAQUÍN: Está bien.

FACILITADORA: Entiendo que ha estado aquí poco tiempo...

JOAQUÍN: Mmm-hm.

FACILITADORA: Eso hace que sea más difícil para que...

JOAQUÍN: Mmm-hm.

FACILITADORA: Pero en seis meses —si empieza a analizar las cosas por etapas— ¿su relación con el resto de la empresa (tanto sus supervisores como sus subordinados) ha sido la misma desde el primer día?

JOAQUÍN: Mmm. Veamos. No, realmente. Empezamos con una pequeña sensación de una desconfianza obvia. Hablando sinceramente, en eso ha habido una mejora. Pero no lo pongo como ítem en la lista porque siempre, aun antes de venir, he sido una persona que no tiene problemas interpersonales. Aunque involucraba mejora, sabía que no era algo que iba a ser difícil para mí.

FACILITADORA: No era su problema, más bien era uno relacionado con el cambio organizacional que había ocurrido...

JOAQUÍN: Exacto.

FACILITADORA: ...en la empresa. Bueno, deben haber llevado a cabo un proceso de entrevistas, haber pedido referencias y todo eso.

JOAQUÍN: Mmm-hm.

FACILITADORA: Pero, ¿cree que el nivel de confianza y credibilidad puesto en usted ha mejorado?

JOAQUÍN: Sí. Sí, sin ninguna duda.

FACILITADORA: Bien. ¿Qué diría que fue responsable de ello?

JOAQUÍN: Cuando se trata de mis jefes, sólo tengo cosas positivas que decir...

FACILITADORA: Mmm...

JOAQUÍN: Siempre han sido muy abiertos conmigo y no he tenido ningún problema en ese sentido. Pero, sí, en relación con aquellas personas a quienes superviso, todo el tema de comunicación, confianza, el hecho de que uno envía señales en el trabajo...

FACILITADORA: ¿Pero su comunicación ha mejorado o se ha mantenido igual?

JOAQUÍN: Sí, mejoré en mis relaciones comparado con las primeras semanas, en relación con mis subordinados. Fue un poco complicado...

FACILITADORA: Entonces, podríamos agregarlo a la lista.

JOAQUÍN: Sí, podríamos agregarlo.

FACILITADORA: Podríamos agregarlo.

JOAQUÍN: Sí, sí.

FACILITADORA: Comunicación con los subordinados...

JOAQUÍN: Exacto. «Ha mejorado desde que llegué». [Escribe en su lista.] Lo escribí [Ríe.]: «¡Se rompió el hielo!».

FACILITADORA: ¿Disculpe?

JOAQUÍN: Se rompió el hielo. [Ríe.]

FACILITADORA: Ah.

JOAQUÍN: Al principio era mucho más complicado, sin duda alguna.

FACILITADORA: Un ejemplo concreto con alguien o...

JOAQUÍN: Sí, bien, no me voy a referir a la persona por su nombre.

FACILITADORA: No, por supuesto...

JOAQUÍN: Al principio las relaciones interpersonales (con algunos de los supervisores bajo mi responsabilidad) eran un poco distantes. Ellos habían tomado un tipo de actitud “esperemos y veamos”. No teníamos una buena relación de equipo en que estas personas pudieran contar conmigo como un apoyo. No estaba obteniendo resultados. Yo sólo era una persona que estaba ahí. Ahora puedo ser más proactivo...

FACILITADORA: Perfecto.

JOAQUÍN: ... en términos de comunicación.

[. . .]

## REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA III

---

La Lista III considera las áreas en las cuales el subordinado necesita mejorar.

### **Extracto 5. El contador**

Sebastián, el contador mencionado en el Extracto 1, ha preparado en forma cuidadosa y metódica cada una de las cuatro listas. La facilitadora no necesita hacer mucho más que dejarle saber que le está escuchando y tomar apuntes. El extracto comienza cuando Sebastián hace una pausa y golpea sus apuntes contra la mesa.

SEBASTIÁN: Mmm, separé éste del asunto anterior y lo he llamado *gestión financiera*.

FACILITADORA: Mmm-hm.

SEBASTIÁN: Sí, debo mejorar la gestión financiera. Ésa es, más o menos, la explicación, a pesar del hecho que he avanzado y puedo dar una idea sobre el futuro del flujo de caja, pero no nos encontramos en el punto donde podemos dibujarlo o pintarlo. Por el momento, es sólo un esbozo, algo que no está muy claro. Por ejemplo, las dos últimas semanas hemos tenido suficientes fondos para poder realizar algunas inversiones de corto plazo para poder obtener un poco de interés. Pero no lo hemos hecho debido a la falta de claridad en cuanto a las cantidades que necesitaremos y cuándo. Si tuviera una película más clara, yo podría...

FACILITADORA: Correcto.

SEBASTIÁN: ...haber invertido en un fondo mutuo por dos semanas y haber recuperado...

FACILITADORA: Perfecto.

SEBASTIÁN: Otro tema es el de ventas...

[. . .]

### Extracto 6, Reunión con diseñadora gráfica

El subordinado no sólo debe exponer las áreas de debilidad sino que llegar a la sesión conjunta con un plan de mejora bien específico. Cada propuesta para mejorar debería ser algo que se pueda medir en entrevistas de seguimiento.

[. . .]

FACILITADOR: ¿Qué pasos concretos podría dar para cumplir con su meta de mejorar su habilidad de oratoria? Para convertir esta área de debilidad en una fortaleza espléndida.

PRISCILA: Mmm. [Pausa prolongada.] Diría que necesito más práctica. [Pausa.] Práctica en cuanto a dar presentaciones o exponer en público.

FACILITADOR: Ah, y ¿dónde practicaría? ¿Cómo practicaría?

PRISCILA: En mi hogar, o frente a un grupo de amigos. Por ejemplo, ensayar frente a ellos una presentación que deba dar en el trabajo.

FACILITADOR: Ya.

PRISCILA: Acostumbrándome a dar presentaciones ante un grupo o, inclusive, cómo presentarme ante un cliente. Asegurándome de que estoy captando su atención. También asegurarme que estoy haciendo contacto visual y que —hay veces que tengo la tendencia de hablar súper, súper, súper rápido...

FACILITADOR: Ah.

PRISCILA: Cuando estoy nerviosa y estoy presentando algo. [Ríe.]

FACILITADOR: [Ríe.] Mmm.

PRISCILA: Y asegurándome, bueno, como dice el dicho: “La practica hace la perfección”. Practicar más y organizarme mejor tal como dividir la presentación en partes. [Pausa.]

FACILITADOR: [El facilitador está tomando apuntes y no se apura para llenar la pausa.] ¡Magnífico!

PRISCILA: [Pausa prolongada.]

FACILITADOR: ¿Algo más?



PRISCILA: [Pausa prolongada.] Algo que me gustaría hacer —no estoy seguro que tenga el valor para hacerlo— sería tomar un curso de oratoria para mejorar mis aptitudes para exponer en público.

FACILITADOR: ¡Fabuloso!

PRISCILA: [Sonríe.] No estoy seguro si tengo el valor para hacerlo.

FACILITADOR: Cuénteme algo sobre ese...

PRISCILA: [Ríe.]

FACILITADOR: Cuénteme algo sobre eso del valor.

PRISCILA: [Ríe.] Exponer en público —sé que muchas personas encuentran difícil eso de exponer en público.

FACILITADOR: Así es.

PRISCILA: [Ríe.]

FACILITADOR: [Ríe.] Sí.

PRISCILA: [Sonríe.] Me gustaría tomar una clase de oratoria.

Pienso que sería muy útil. Sí, sería útil en muchos puestos. Pero... sí [Mueve la cabeza mostrando que está de acuerdo con lo que ella misma está diciendo.] realmente es cosa de valor.

FACILITADOR: Sabía que también hay un club...

PRISCILA: ¿Lo hay?

[. . .]

El facilitador le cuenta a Priscila algo más sobre un club local donde los participantes se turnan en dar discursos, practicar la oratoria y aun hablar sobre diversos temas que se les asigna en forma extemporánea. Priscila está muy interesada y el tercero se compromete a presentarle a otra joven que es miembro de ese club. Cuando Priscila se reúna con su supervisor en la sesión conjunta, no tendrá que conformarse con decir, «Voy a mejorar mis habilidades para exponer en público». Algo tan poco concreto suele quedar como un deseo incumplido. En cambio, ahora Priscilla puede llegar armada con el tema que desea mejorar, cómo pretende hacerlo y con un cronograma con metas específicas. Si el curso de oratoria cuesta dinero y requiere mucho tiempo, podrá negociar con su jefe durante la EDN.

Cuando Priscila parece no poder pensar en ningún otro tema que debe mejorar, el facilitador le pide que reflexione en cuanto a lo que su supervisor podría acotar.

FACILITADOR: Además de lo que hemos conversado, ¿hay algunas cosas más que su jefe podría añadir a esta lista?

PRISCILA: [Pausa.]

FACILITADOR: ¿Cosas que quizá él quiera que usted mejore?

PRISCILA: [Pausa prolongada.]

FACILITADOR: Quizá ¿el manejo de mi tiempo?

[. . .]

Esta última pregunta que hace el tercero le permite añadir, de a poco, una serie de cosas que Priscila puede mejorar junto con los planes concretos para hacerlo.

#### REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA IV

---

La Lista IV gira en torno de aquellas áreas en las cuales el supervisor puede hacer cambios para facilitar el desempeño de un subordinado, visto desde el punto de vista del *subordinado*.

#### Extracto 7, ¡Eres intimidante!

Volvemos a toparnos con Priscila, la diseñadora gráfica, aquí en la Lista IV. Ella considera algunos cambios que le gustaría ver en su supervisor.

[. . .]

PRISCILA: Quizá diría que no es muy *abordable*.

FACILITADOR: Mmm

PRISCILA: No quiero decir *intimidante* pero... [Pausa prolongada.]

FACILITADOR: Anotemos *intimidante* por el momento. Más tarde podemos buscar una palabra más adecuada.

PRISCILA: [Sonríe.] Bueno.

Eventualmente vuelven al asunto del jefe que no es muy *abordable*.

FACILITADOR: La palabra *intimidante* —es increíblemente importante que le diga a su jefe que es intimidante— pero no usando la palabra *intimidante*, por supuesto.

PRISCILA: [Sonríe.] Claro. [Riéndose.] ¡Usted es *intimidante*!

FACILITADOR: [Se ríe.] No queremos ofenderlo, pero...

PRISCILA: [Sonríe.] Claro, sí.

FACILITADOR: Entonces, ¿en qué otra forma podríamos decir *intimidante*?

PRISCILA: ¿En una forma amable?

FACILITADOR: Sí.



© 2011 Gregorio Billikopf, Futrono, Chile

---

*En una EDN, cuando el subordinado está bien preparado, este puede llegar a "envalentarse" en el sentido que se atreverá a pedirle al supervisor la ayuda o herramientas que necesita para lograr las metas que se están fijando.*

PRISCILA: Mmm.

FACILITADOR: O más o menos amable y de a poco buscaremos la manera amable.

PRISCILA: No es muy abordable.

FACILITADOR: No es muy abordable. Lo que vamos... lo que queremos hacer es suavizarlo muchísimo...

PRISCILA: Me parece.

FACILITADOR: ...para que no tome la defensiva. Se podrían usar ejemplos, tal como, «Pasé por su oficina pero no me atreví a molestarlo porque parecía estar tan ocupado así es que al fin decidí no conversar con usted».

PRISCILA: [Mientras que habla el tercero, asiente con la cabeza varias veces.] De acuerdo.

FACILITADOR: ¿Qué le parece?

PRISCILA: ¡Perfecto!

FACILITADOR: Entonces, ¿me podría dar algunos ejemplos cuando ocurrió esto?

PRISCILA: Esto me ha ocurrido cuando... [Aquí ella comparte los detalles.]

[. . .]

Antes de dejar a Priscila, veamos otro tema que ella mencionó en su Lista IV, ya que es uno que escuchamos repetidamente de parte de los subalternos, tanto en relaciones conflictivas como normales.

PRISCILA: Pienso que si él fuera más... que cuando un proyecto se completara exitosamente... si él pudiera compartir algunos sentimientos de agradecimiento o elogio al personal, pienso que eso ayudaría. Creo que esto mejoraría el ambiente laboral. Sí, ¡pienso que necesito más retroalimentación positiva de su parte!

[. . .]

### **Extracto 8. Me gustaría que se involucrara en nuestras reuniones**

[. . .]

FACILITADORA: Ahora lo difícil...

CARLOS: Lo difícil.

FACILITADORA: Ahora lo difícil, lo bueno [Tono de broma.]  
 CARLOS: Lo fácil...  
 FACILITADORA: Esto que ayudará...  
 CARLOS: Bueno. [Más serio.] En esta área...  
 FACILITADORA: ¿Qué cambios puede hacer Isaac para que usted pueda mejorar su desempeño?  
 CARLOS: Lo definí en una sola frase, pero...  
 FACILITADORA: ¿Ya?  
 CARLOS: Lo considero muy importante —y es que él participe por lo menos en una reunión con el departamento de ventas...  
 FACILITADORA: Mmm-hm.  
 CARLOS: ...con el fin de crear una relación similar a la que existe con el equipo de producción. Déjeme explicarme. Me gustaría que participara...

[. . .]

FACILITADORA: ¿Algo más que te gustaría ver en tu supervisor?  
 CARLOS: [Ríe.] Que no cambie. Eso es todo.  
 FACILITADORA: Antes mencionó que necesitaba más capacitación técnica. ¿Es eso algo en lo que él podría apoyarte?  
 CARLOS: Él ya me ha apoyado en eso.  
 [. . .]

### Extracto 9. Asistente de Veterinaria

Gabriel trabaja en una clínica y consultoría veterinaria. Ha tenido una relación conflictiva con su jefa, Evangelina, una médica veterinaria. Esta reunión preliminar ha requerido una gran cantidad de escucha empática. Aunque nos enfocamos en la Lista IV, también compartimos algunos asuntos que surgieron durante las conversaciones relacionadas con las otras listas. Veamos qué ocurre en el momento en que Gabriel explica cómo se siente cuando la médica veterinaria sólo se fija en lo que él hace mal.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Y me regaña porque no guardé uno de los instrumentos después de la cirugía... y me sentí especialmente mal por su regaño porque, bien,

recuerdo haber puesto más empeño de lo normal ese día... para que las cosas anduvieran lo mejor posible, con cada instrumento en su lugar, e inclusive, tener a mano varios instrumentos para la cirugía en caso de alguna eventualidad. Una cosa conlleva a otra. Si me equivoco en algo me critica, lo que me hace sentir que la he desilusionado, que me he desilusionado a mí mismo... y quizá afecta mi actitud el resto del día. Con que quede una pelusa de polvo, algo relativamente insignificante —en mi opinión— ella arma todo un escándalo —que lo podría haber hecho mejor, siempre, ¡que podría haberlo hecho mejor! y... supongo que así es la vida, siempre se puede mejorar... [Ríe.] A veces no es fácil alcanzar la perfección. Es lo que pasa en un ambiente apresurado y falta de tiempo para lograr todas las metas.

Gabriel se sigue desahogando.

GABRIEL: [Ríe.] Amo a los animales por lo que es fácil enamorarse de un trabajo como este. Y uno quiere que todo salga bien y que las cosas estén en orden, que los animales estén en buenas condiciones... y hay una cosa que puede echar a perder todo lo que ha pasado en un día. [Pausa y ríe.] ¡La jefa! [Ríe prolongadamente.] ¡Ayayay! Algo con lo que realmente me encantaría poder lidiar... la tensión... la cantidad de tensión que tengo que aguantar diariamente.

[. . .]

Cuando hay discordia entre las personas, a las partes les gusta mostrar que no son los únicos que deben lidiar con su contraparte.

GABRIEL: Ella ha tenido bastantes conflictos con los otros empleados y ciertamente no pienso que sea el único con quien haya tenido estos problemas. La chica que se fue —y me tocó añadir sus responsabilidades a las

mías— me contó que uno de los motivos por el cual se fue —era no sólo porque no podía trabajar en un lugar donde las metas cambiaran en forma diaria— sino que también... [Segue contando los detalles.]

Gabriel tiene claro varios cambios que le gustaría sugerir a su jefa. Por ejemplo, piensa que sería ideal que ella utilizara algún aparato electrónico para comunicarse con él, dentro de la clínica veterinaria, en vez de venir a buscarlo en persona.

GABRIEL: [Sonríe al hablar.] Bueno, y si así fuera, por algún medio electrónico, entonces significaría que no tendría que venir en persona a verme cada vez [Ríe.] y decir esto o aquello. [Ríe.] Esto también ayudaría a no verla tan seguido —me *carga* decir eso [Ríe prolongadamente.] pero generalmente cuando viene a verme... [Ríe.] Ah, generalmente no es algo positivo. [Ríe prolongadamente.]

[. . .]

Gabriel tiene otra sugerencia para Evangelina.

GABRIEL: [Serio.] ¡*Retroalimentación positiva!* a través del día. [Pausa prolongada mientras que baja la vista. Se nota que le cuesta saber cómo continuar.] A nadie le gusta ser criticado sin tregua todo el día. [Ríe.] ¿Verdad? No pienso que sea el único que piensa así. [Serio.] No es una persona que le guste elogiar. No se trata de que sea una persona mala. Simplemente no es parte de su personalidad eso de tomar el tiempo para compartir algo motivador [Sonríe.] o decir algo positivo. Más bien le viene más naturalmente mencionar las faltas... y para ella es fácil encontrar esas faltas. Sé que me valora pero no lo muestra y para mí es importante que lo demuestre.

[. . .]

Gabriel explica que su jefa es poco abordable.

GABRIEL: No le gusta que la moleste. [Sonríe.] No le gusta que la molesten. Pero hay veces que siento que tengo que ir a preguntarle esto o aquello y me ladra cuando lo hago.

[. . .]

En algún momento el facilitador le insta a Gabriel, en cuanto a la Lista IV, «¡Atrévete a soñar!».

GABRIEL: [Ríe detenidamente.] «¡Atrévete a soñar!». [Serio.] Nadie es perfecto y sé que yo tampoco lo soy. Hay cosas que sé que podría mejorar. Pero, cuando se trata de mi jefa... sabiendo quién es ella... sería muy difícil que cambiara algunas cosas, ¡realmente difícil! Es difícil que yo... es difícil que cualquiera persona cambie su personalidad. [Ríe.] Pero, «¡Atrévete a soñar!». [Pausa y prosigue en forma seria.] Me podría dar retroalimentación positiva durante el día, estar más dispuesta a mejorar la comunicación. Es muy capaz de hacerlo cuando tiene que lidiar con la clientela y [Sonríe.] se asegura que ellos sepan cómo están sus animales. Supongo que algunas personas saben con quienes deben tener buenas relaciones y con quienes no es tan esencial que tengan buenas relaciones.

[. . .]

En un momento transformativo, Gabriel se atrevió a compartir algo que había hecho que le agradó a su jefa.

GABRIEL: Ella tenía un protocolo y yo agregué algunas cosas sin cambiar los asuntos que le eran esenciales, y el resultado fue algo mucho mejor. A ella le gustó mucho y hasta lo agregó a los protocolos generales.

[. . .]

Cuando se trata de una mediación, dijimos que era esencial que ambas partes estuvieran dispuestas a decir algo positivo sobre





© iStockphoto.com/diego\_cervo

---

*El tercero debe recordar siempre que las partes seguirán trabajando juntas después que él se retire. Si un interesado es el jefe, lo seguirá siendo después de la sesión conjunta.*

la otra. Gabriel ha dicho muchas cosas positivas sobre Evangelina, sin que se le preguntara. Él no tiene ninguna dificultad en hablar larga y sinceramente sobre las cualidades positivas de su jefa. Pero al mismo tiempo vemos que sus sentimientos de dolor están muy vivos.

GABRIEL: [Serio.] Ella intenta lo imposible por estar preparada, cada vez, cada operación, para que resulte lo más positivo y para que los animales sufran poco dolor —por los que siente mucho amor y afecto. [Pausa prolongada y baja la vista. Antes de retomar la palabra, ríe.] Lo sé, ya que también tiene sus propios animales y [Cierra los ojos y sonríe mientras que mueva la cabeza.] ah, cómo los ama. Uno puede ver el amor que tiene por ellos, inclusive, estoy seguro de que ante sus ojos tengo menos categoría que sus animales [Ríe.] en cuanto al cariño y el trato que recibo.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Evangelina tiene muchísimas cualidades positivas... me parece que ya mencioné que es un gran médico, ha tenido muchos años de experiencia y si hay algo que la preocupa por sobre todas las cosas, son los animales y la salud de los animales. Es una gran cirujana y no le podemos quitar nada cuando la comparamos con un médico regular. Yo también he sido sometido a cirugía y se la confiaría a ella aunque no haya tenido experiencia directa con humanos. Refleja el cuidado que le brinda a sus animales: esa precisión y cuidado... Ella se da cuenta que algo simplemente no anda bien uno o dos días antes que un animal muestre los síntomas. Quizá esto sea una exageración hasta cierto punto, pero no se le pasa nada en cuanto al bienestar de los animales.

[. . .]

Los comentarios *transformativos* incluyen tanto las cosas positivas que un interesado comparte sobre el otro, como también

el admitir sus propias faltas, o aun explicar cómo el conflicto ha repercutido en sus propias acciones.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Una de mis cualidades, generalmente, es una actitud positiva. [Pausa y ríe antes de seguir.] Pero esta no resiste todo. [Sonríe.] Mi jefa logra quitármela de a poco a través del día y tiende a desanimar, o por lo menos desanimarme a mí. [Serio.] Por lo tanto mi actitud suele no ser lo que podría ser. [Pausa, baja la vista y continúa en forma más seria.] Algunos días no le pongo el esfuerzo que sé que mi trabajo se merece.

[. . .]

Otra vez vemos cómo los sentimientos negativos afloran a la superficie.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Por ejemplo, tiene una lista de asuntos que se deben completar, de cosas que hago diariamente, que en realidad es muy útil —aunque sí es algo *rígido e inflexible*.

[. . .]

Veamos una simulación en la que Gabriel se prepara para compartir algunos de sus sentimientos con Evangelina, en una forma que no la lleve a sentimientos defensivos. Le costó mucho a Gabriel poder expresarse y aquí sólo damos un ejemplo positivo.

GABRIEL: [Serio.] Evangelina, algo que realmente admiro en usted es... [Gabriel comparte algunas cosas.]. Quería contarle, hay momentos en los que estoy trabajando y hay cosas que surgen. En cuanto a estos asuntos, no siempre sé la mejor solución o respuesta para lidiar con ellos. Me gustaría desempeñarme lo mejor posible y complacerla [Pausadamente.] y me estoy

preguntando, cuando surgen estas cosas —y necesito preguntarle algo o confirmar algo— ¿cómo sería la mejor forma de abordar estos asuntos cuando siento que usted está ocupada?

El facilitador le pregunta a Gabriel —antes de terminar la primera reunión preliminar de la EDN— cómo se siente al haber participado en el proceso de la EDN hasta el momento.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Veamos, «¿Cómo me siento al haber participado en este proceso?». [Pausa.] Ha sido útil, he tenido la oportunidad de desahogarme. [Pausa.] Y saber que quizá algo positivo pueda ocurrir [Pausa.] y podamos discutir estos temas juntos y hablar sobre nuestras preocupaciones [Sonríe.], nuestros problemas. Ha sido una experiencia positiva para mí porque... la verdad es que me he sentido más cómodo al hablar sobre este asunto de lo que hubiera pensado [Ríe.] y pude desahogarme bastante y ojalá que tenga resultados positivos y Evangelina lo vea como algo positivo y ojalá que yo aprenda algo de ella, también. Y podamos llegar a un acuerdo.

[. . .]

## SESIÓN CONJUNTA

---

Examinaremos dos extractos de una sesión conjunta de EDN.

### Extracto 10. Lista I: Un buen líder

Ya conocimos a Joaquín, el subordinado en el Extracto 4, quien no había completado todas las listas solicitadas. Aquí vemos parte de una celebración exitosa en cuanto a lo que el gerente hace bien. Retomamos el asunto después que Joaquín ha terminado de compartir su Lista I. Al final de la conversación, tanto el evaluador y el evaluado se interrumpen con mucho gusto entre ellos, haciendo destacar lo que es positivo.

CRISTIÁN: La dedicación que has demostrado, tu compromiso, tu conocimiento y cómo has respondido a los desafíos que te hemos puesto en el camino, confirman que tomamos la decisión correcta cuando te contratamos. Estoy muy, pero muy contento. Estoy muy agradecido. Otra cosa sería tu sentido del humor. Es algo bueno.

JOAQUÍN: [Ríe en forma espontánea pero cautelosa.]

CRISTIÁN: Eres una persona que ha traído humor al lugar de trabajo...

JOAQUÍN: [Ríe alegremente pero todavía en forma cautelosa.]

CRISTIÁN: ...y que le ha elevado el espíritu de las personas. Eso es algo que tú no sabías porque no sabías cómo éramos antes.

JOAQUÍN: [Risa.]

CRISTIÁN: Pero el ambiente de trabajo ha cambiado dentro del equipo gerencial, un mérito que es únicamente tuyo. Todo esto tiene que ver con ser un líder, tener el conocimiento y tener la capacidad de usar ese conocimiento para enseñar. Cuando las personas ven eso, les muestra cómo hacer algo y también lo demuestra. [Golpea con la mano tres veces sobre la mesa para dar más énfasis.] Esto hace que las personas estén conscientes y tranquilas y sientan que lo que están haciendo, lo están haciendo bien. Otra cosa que es importante, es que eres bueno —lo he escuchado— que motivas a las personas con tus expresiones. Las felicitas, les dices «¡Bien hecho!». No estaban acostumbradas, anteriormente, a escuchar este tipo de cosas de sus supervisores. Sólo sentían la presión, aparte de la presión normal del trabajo. Pero con esta característica de estar encima de las cosas y estar ahí para entregar retroalimentación positiva, bueno, esto les ha dado una confianza que no había visto antes. Veo que la gente ahora anda con ganas de enfrentar los desafíos. Eso es algo meritorio de tu parte. Eso era lo que quería decir.

La facilitadora hace un resumen de los puntos claves de lo que se ha dicho y entonces continúa el proceso de celebración. Ambos participantes están de acuerdo con la interpretación de la tercera. Les ha dado la oportunidad de continuar celebrando antes de pasar a la Lista II.

CRISTIÁN: Estoy muy contento que Joaquín haya mencionado el liderazgo. A veces uno sabe cosas pero no lo cree.

FACILITADORA: No lo cree... o no se atreve a decirlo.

CRISTIÁN: O no se atreve a decirlo. Joaquín, pienso que es realmente importante que hayas tenido la confianza de decirlo. Creo que tú tienes las capacidades de liderazgo que necesitamos. Eso es bueno cuando tienes a tu lado una persona que tiene confianza en lo que estás haciendo, que lo estás haciendo bien y que puede seguir adelante con las personas a su cargo. Esta es una magnífica cualidad positiva.

[. . .]

JOAQUÍN: Bueno, es porque a mí también me gusta explicar las cosas.

CRISTIÁN: Entonces, te das cuenta. Las personas con las que trabajas están ansiosas por aprender...

JOAQUÍN: Sí, por supuesto.

CRISTIÁN: ...y cada vez perciben que se les está enseñando algo...

JOAQUÍN: Mmm-hm.

CRISTIÁN: ...lo absorben y lo quieren. Bueno, eso es algo muy bueno —que tengas gente que quiere aprender y un supervisor que quiere enseñar.

JOAQUÍN: Sí.

CRISTIÁN: Antes teníamos personas que se guardaban lo que sabían y esperaban que la gente se equivocara para poder corregirlas y rescatarlas...

[. . .]

© Gregorio Billikopf, San Javier de Loncomilla, VII Región, Chile, 2010



---

*La clave de la EDN es poder llevar a cabo esa conversación entre jefe y subalterno que clarificará tanto las necesidades como las expectativas de ambos y que fomentará el diálogo, aun cuando no esté el tercero.*

**Extracto 11. Lista III: Atreverme a compartir lo que sé.**

Daniel comparte con Luis algunas cosas que debe mejorar. Luis, el evaluador, da pocas señales verbales, o *afirmaciones positivas concisas*, de que le está escuchando a Daniel. Cuando Luis habla, en cambio, Daniel se asegura de que su supervisor sienta que es escuchado. Quizá, en parte, Luis mal interpretó las instrucciones de no encontrarle la razón a su subordinado cuando él compartiera su Lista III. Aquí vemos que la facilitadora dirige la reunión en vez del supervisor.

[. . .]

DANIEL: Yo sabía que estaba en lo correcto en relación con el procedimiento de ingreso de datos pero lo mencioné de una manera muy poco asertiva. Waldo opinaba distinto y yo no defendí mi punto de vista, por lo que el suyo fue seleccionado. Después de tres semanas yo volví a tocar el tema, de una manera más asertiva ¡y eso fue lo que se hizo! Debido a la forma en que expuse el tema. Bueno, dejamos que pasaran tres semanas mientras que podríamos haberlo hecho en la forma correcta desde el principio. Debí haber sido más asertivo. Al principio no era capaz de convencerte a ti, a Waldo, o a nadie. Fue difícil para mí ser más asertivo. El próximo tema en el que espero mejorar es en demorarme menos en la etapa de ejecución. Le estaba diciendo a Macarena que este trabajo conlleva la necesidad de apagar muchos incendios. Uno está bajo un constante bombardeo. Lo que me gusta, en realidad. En mis trabajos anteriores había momentos en que, bueno, sinceramente, no tenía nada que hacer y tenía que navegar por la Web y tratar de encontrar algo que hacer. ¡Aquí no! Cada minuto es usado en forma más productiva, pero lo que sí sucede, sin embargo, es este “síndrome de apagar incendios”. He perdido mi capacidad de actuar de una forma más estratégica. Eso es lo que quiero decir. Cuando me



doy cuenta de que hay que hacer algo y lo hago, mucha agua ha pasado bajo el puente. También creo que mis habilidades organizacionales han sido algo débiles. Tú sabes que todo esto se escapó de mis manos. También necesito aumentar el seguimiento de las personas a las que superviso. Prefiero dar instrucciones muy minuciosas y no irme hasta estar seguro de que las personas me hayan entendido. Entonces puedo quedarme tranquilo e irme. El desafío es que, debido a los incendios que estoy apagando, no estoy controlando a las personas con la frecuencia que debiera. Es aquí donde me doy cuenta que a pesar de que pensaba que había dado instrucciones claras, mis subordinados terminan haciendo las cosas en una forma muy distinta de como yo pensaba que les había dicho que las hicieran. Algunos de los encargados no tienen este problema, pero otros definitivamente sí lo tienen. Necesito mejorar mi seguimiento. Otro ítem: [Hace una pausa y da vuelta la hoja.] Necesito manejarme mejor, especialmente cuando se trata de administrar el tiempo. Necesito ser más proactivo. He dejado de verificar algunos temas críticos. Necesito fijar prioridades, delegar y actuar de manera más estratégica. Es ahí, más o menos, donde estoy fallando. [Hace gestos para que quede claro que terminó su lista.]

FACILITADORA: Luis, ¿tienes algo que agregar a la lista de Daniel?

Luis comienza dando un ejemplo de un desafío difícil que Daniel pudo enfrentar y expresa su confianza en la capacidad de éste para manejar los temas que se presentan.

[. . .]

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Creo que puedes mejorar en los siguientes asuntos: ser responsable de un presupuesto, así como un proceso de revisión mensual para ver en dónde nos encontramos.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Creo que eres capaz de hacer eso en esta etapa de tu carrera. Me gustaría que mantuvieras un mejor registro de los costos de los recursos humanos en una hoja de cálculo. Nada muy elegante. Me gustaría que estableciéramos una comunicación más regular o formal donde yo me pueda mantener al día de los avances, costos, etc. Puede ser a través de esta hoja de cálculo.

DANIEL: Así podemos demostrar progreso.

LUIS: Como indicadores. También me gustaría que elaboraras una Carta Gantt para cada miembro del equipo administrativo. De esta forma, cada uno de ellos tendrá claro qué es lo que tiene que hacer y realizar una autoevaluación para saber cómo se está desempeñando y saber que puede proceder con confianza. Y todo esto tiene que estar atado al presupuesto, también. [Luis sigue agregando asuntos a la Lista III, con el estímulo de Daniel y con un intercambio de ideas entre ambos.]

[. . .]

### **Extracto 12: Subordinado se siente algo envalentonado**

Si Luis espera ciertas mejoras de parte de Daniel, hay cambios que Luis puede hacer para facilitarlas, sugerencias que rara vez surgen en una evaluación de desempeño tradicional. Luis comienza a reflexionar sobre el tema pero sus sentimientos defensivos le empiezan a ganar. En un momento determinado, Daniel le dice a Luis que se está sintiendo «un tanto envalentonado» por la conversación.

FACILITADORA: Ahora Daniel leerá la Lista IV.

LUIS: [Sonriendo.] ¿La Lista IV?

DANIEL: [Se ríe y hace una pausa.] La verdad es que no tengo mucho en cuanto a sugerencias para ti. Nada más que la verdad. [Ríe.]

LUIS: Nada más que la verdad. [Ríe.]

DANIEL: Pero hay dos temas, y tal vez me estoy sintiendo un poco

© Gregorio Billikopf, San Javier de Loncomilla, VII Región, Chile, 2010



---

*Cuando la EDN se usa como método de mediación jerárquica, suele desarrollarse en forma muy similar a su uso relacionado con la mejora de productividad, a diferencia que generalmente se requiere más escucha empática.*

envalentonado, pero algo de la Lista III —la importancia de organizarme mejor— en algún grado realmente depende de ti. A pesar del hecho que no traje casos más específicos, por ejemplo, a menudo me has contado asuntos importantes que estaban surgiendo sin dejármelo saber: «Oye, tal y tal personas vienen en camino...». Este tipo de cosas pueden añadir bastante tensión. Segundo, has hecho algunos cambios, excelentes, pero no me informaste. Por lo tanto, cuando volví de mis clases en la universidad, me encontré con todos estos cambios y no supe cómo reaccionar frente a ellos. Nadie me pudo explicar lo que había sucedido hasta que llegaste. Esto me dio la sensación de «¿Qué estoy haciendo aquí?». Éstas son las únicas cosas que podría decir de ti. Estás ocupado y sólo te olvidaste de informarme. Eso es todo.

LUIS: Repíteme, ¿cuál era el ítem número uno?

La facilitadora lee el resumen de lo que se dijo y Daniel muestra su aprobación.

LUIS: Sí. Me describe muy bien. [Larga pausa.]

FACILITADORA: Los dos temas tienen que ver con las comunicaciones.

DANIEL: Sí.

LUIS: No estoy muy de acuerdo con lo de la *comunicación*, porque en realidad nos comunicamos bastante.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: A veces tú no estás aquí y hay que tomar una decisión...

DANIEL: Sí.

LUIS: Nos comunicamos bastante. Sólo necesitamos un proceso de comunicación más formal.

DANIEL: Sí.

LUIS: Tal como, «¿Cómo van las cosas?».

DANIEL: Sí, evaluando cómo estamos.

LUIS: Me disgustaría si un cambio se malentiende...

DANIEL: Por supuesto. Para nada.

LUIS: Pienso que soy un buen comunicador, pero ahora me estoy cuestionando. [Ríe.]

FACILITADORA: ¿Soy tan bueno para comunicarme? [Ríe.]

DANIEL: Pienso que eres un buen comunicador pero también pienso que a veces te olvidas de informar. Tienes miles de cosas en la cabeza.

LUIS: Sí, eso es importante. Tendremos que tener cuidado con esto. [Ríe.]

DANIEL: [Ríe.]

LUIS: Aceptaré eso, lo aceptaré.

Daniel y Luis continúan con su jovial conversación por un rato.

FACILITADORA: Bien. Ahora desarrollaremos un cronograma de acuerdos por el cual estos serán logrados o evaluados.

DANIEL: Ya.

[...]

La facilitadora menciona una lista de asuntos con los cuales los dos hombres están de acuerdo. Daniel recalca su acuerdo diciendo: «Sí», «Eso es», «Mmm-hm» y cosas por el estilo. En seguida la facilitadora le dirige la palabra a Daniel.

FACILITADORA: Entonces, hablando sobre el presupuesto, ¿qué sugieres?

DANIEL: Necesitamos una revisión mensual del presupuesto, un historial de lo que hemos logrado y de lo que deberíamos haber logrado. Por lo tanto, lo primero que tenemos que hacer es fijar las prioridades para estas cosas con una Carta Gantt que incluya cuándo las tareas específicas fueron terminadas, como asimismo los recursos asignados para ello. Luis, yo sugeriría tener una reunión mensual contigo en la cual podamos revisar el presupuesto. Esto incluiría

un repaso de lo que se ha hecho como también eventos futuros. Todo esto podría ser visto en el contexto del presupuesto asignado. Hmm...

LUIS: Tengo algo que decir.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Tenemos que presentar el presupuesto anual en febrero.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Me gustaría que lo entregaras el 15 y así darnos tiempo para revisarlo.

DANIEL: Y así decir, «Esto es lo que hemos acordado».

LUIS: Esto es lo que hemos acordado. [Golpea el escritorio con la mano y hace un ruido de explosión con la boca.]  
¡Pshhhh!

DANIEL: Esto significa que tendré que hablar con los jefes de departamento, con cada uno de ellos.

LUIS: Sí.

DANIEL: Pero necesito que me aseguren que ellos se comprometerán.

LUIS: Absolutamente.

DANIEL: Sí, entonces tendríamos el compromiso de la empresa: el mío, el tuyo y el de los jefes de departamento.

LUIS: Pero el peso de la responsabilidad caería en ti, para coordinar todo esto.

DANIEL: Estoy de acuerdo con tenerlo listo el 15 de febrero para que ustedes puedan revisarlo.

Luis agrega detalles específicos de lo que el presupuesto debe contener.

DANIEL: Para lograrlo, necesito que antes lleguemos a un acuerdo en relación con algunos otros asuntos. ¿Qué quiero decir con esto? Por ejemplo, tomar una decisión ahora sobre el plan de inversión...

LUIS: Exacto...

DANIEL: Porque lo que pretendo hacer este año, y lo he conversado con Toño y con todos...

LUIS: Perfecto.

DANIEL: ...es que además de un presupuesto de inversión, necesitamos un presupuesto de operaciones.

LUIS: Sí.

DANIEL: Entonces voy a tener que conocer por adelantado nuestras metas en relación con... [Entra en detalles sobre varios operativos.]

LUIS: Sí, me comprometo a tenerte respuestas sobre estos ítems, pero tú tienes que comprometerte con las preguntas.

DANIEL: Exacto. Perfecto. Me manejo bien con los costos pero no con los ingresos.

LUIS: Sí...

FACILITADORA: Bien, entonces escucho que tenemos un acuerdo y les pediré a los dos que me ayuden a hacerlo más detallado para que cumpla con las necesidades de los dos. Ustedes prepararán un presupuesto anual con controles mensuales.

Luis y DANIEL: [Al unísono.] Sí, un presupuesto anual con controles mensuales.

LUIS: Y podríamos tener la reunión el tercer martes de cada mes.

FACILITADORA: Siguiendo punto: tener una reunión mensual para formalizar el proceso de comunicación. ¿Es eso algo que quieren hacer al mismo tiempo?

LUIS: Bien, también nos reuniremos los lunes de cada semana, de modo que esta reunión de los martes sea más dirigida hacia al tema del presupuesto.

FACILITADORA: Acerca del presupuesto...

LUIS: ...acerca del presupuesto, sí.

FACILITADORA: Bien. Haciendo planes para las visitas de los consultores externos.

DANIEL: Exacto.

FACILITADORA: ¿Cada cuánto tiempo vienen los consultores externos?

DANIEL: A ver...

LUIS: Una vez al mes o...

DANIEL: Esto no es un problema. Está todo bien planificado. Tengo una idea muy clara de lo que tengo que hacer allí.

LUIS: Mmm-hm.

DANIEL: Como dice Luis, tengo que tener claro lo que se ha hecho, por qué se hizo, o por qué no se hizo, y tener claro qué le pediremos a estas personas.

[. . .]

Empezando con la documentación de los acuerdos, Luis ofrece mucho más apoyo con afirmaciones positivas concisas «sí», «mmm-hm» y otras. La conversación continúa y llegan a compromisos y acuerdos específicos. El papel de la facilitadora, aquí, es asegurarse que estos acuerdos estén bien detallados y que las personas involucradas tengan las herramientas para poder cumplir con los objetivos. También pueden agendar la reunión de seguimiento.