

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Influencia de la aplicación de la Comunicación No Violenta en la entrega de resultados
de una Evaluación de Desempeño a empleados administrativos**

Proyecto de investigación

Mercedes Magdalena García Solano

Psicología y Recursos Humanos

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en psicología y recursos humanos

Quito, 15 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Influencia de la aplicación de la Comunicación No Violenta en la entrega de resultados de una Evaluación de Desempeño a empleados administrativos

Mercedes Magdalena García Solano

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo Andrade, Master
en Docencia Universitaria

Firma del profesor

Quito, 15 de diciembre de 2017

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Mercedes Magdalena García Solano

Código: 00115213

Cédula de Identidad: 1307969590

Lugar y fecha: Quito, 15 de diciembre de 2017

RESUMEN

Uno de los procesos de Recursos Humanos de mayor importancia y utilidad en el ámbito laboral es la Evaluación del Desempeño (ED), tarea que pese a su alcance y trascendencia no es perfecta porque suele producir ansiedad, intranquilidad y resistencia en el personal al momento de entregar los resultados. De aquí surge la necesidad de buscar mejores estrategias de comunicación que conecten las necesidades de los evaluadores con las de los demás, y se eliminen prejuicios, tal como lo propone la técnica de la Comunicación No Violenta (CNV).

Para el presente trabajo se ha propuesto una metodología cualitativa, basada en grupos focales, que permitiría conocer si es posible mejorar la comunicación de resultados de una ED, la misma que suele presentar algunos problemas en el personal. Mediante la capacitación y entrenamiento en la CNV a un grupo de empleados administrativos con sus supervisores se espera mejorar sus reacciones durante la etapa de entrega de resultados de la ED. En este estudio se identificará a una empresa quiteña que tenga implementado un buen proceso de ED realizado en forma periódica, con un grupo de empleados que ocupen cargos administrativos y sus supervisores, y que hayan pasado por este proceso en el último año.

Se necesitarán 4 participantes para el rol de evaluadores y 16 evaluados. Se ha previsto programar el entrenamiento a los supervisores /evaluadores para la etapa de entrega de resultados y, una vez concluida esta entrega, empezar con los grupos focales. Adicional a la preparación que reciban los evaluadores para el proceso de ED impartida por su organización, todos los participantes recibirán un entrenamiento de diez horas en CNV durante la semana previa a la reunión de entrega de resultados de la ED. Los grupos focales se desarrollarían con posterioridad, lo más cercano posible al proceso de devolución de los resultados, y se recogerán las impresiones de la experiencia recién vivida.

Inmediatamente después de que los participantes hayan recibido el entrenamiento en CNV se llevará a cabo una sesión de retroalimentación con propósitos constructivos mucho más productiva y beneficiosa, donde prevalezca la honestidad y no se lastime la autoestima de nadie, reduciendo a un mínimo la falta de objetividad, los prejuicios, la tensión, ansiedad, culpa y miedos. Se prevé dar la apertura necesaria para expresar y escuchar sentimientos, clamores y necesidades de ambas partes, siempre manteniendo el respeto y la libertad del interlocutor, sin perder de vista el objetivo de mejorar la organización a la que pertenecen.

Otro resultado esperado es el esclarecimiento de malentendidos para contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales y del manejo de las emociones, lo mismo que de la empatía y la auto-empatía a fin de identificar mejor las necesidades propias y las de los otros, apuntando siempre a la resolución de conflictos y al objetivo de ganar-ganar. Se concluye exhortando al cambio de mentalidad respecto a los principios de la CNV y a su institucionalización, lo cual no es tarea sencilla, pero vale la pena el esfuerzo pues los beneficios en las relaciones interpersonales y sus repercusiones en el rendimiento laboral no serán pocos.

Palabras clave: evaluación de desempeño, comunicación de resultados, reacciones a la evaluación del desempeño, comunicación no violenta.

ABSTRACT

One of the processes of Human Resources of greater importance and usefulness in the workplace is the Performance Evaluation (PE), a task that despite its scope and transcendence is not perfect because it can usually produce anxiety, unrest and resistance in the personnel at the moment of deliver the results. From this arises the need to seek better communication strategies that connect the needs of the evaluators with those of others, and eliminate prejudices, as proposed by the Nonviolent Communication (NVC) technique.

For the present work a qualitative methodology has been proposed, based on focus groups, which would allow to know if it is possible to improve the communication of the results of a PE, which usually presents some problems in the personnel. Through training in the NVC technique to a group of administrative employees with their supervisors, it is expected to improve their reactions during the delivery stage of PE results. This study will identify a company in Quito that has implemented a good PE process carried out periodically, with a group of employees who occupy administrative positions and their supervisors, and who have gone through this process in the last year.

Four participants will be needed for the role of evaluators and 16 employees to be evaluated. It is planned to schedule the training to the supervisors / evaluators for the stage of delivery of results and, once this delivery is finished, start with the focus groups. In addition to the preparation received by the evaluators for the PE process given by their organization, all participants will receive a ten-hour NVC training during the week prior to the PE results meeting. The focus groups would be developed later, in a date as close as possible to the process of delivering the results to collect the impressions of the experience just lived.

Immediately after the participants have received training in NVC a feedback session for constructive purposes, much more productive and beneficial will be held, where honesty prevails, without hurting anyone's self-esteem, reducing to a minimum the lack of objectivity, prejudices, tension, anxiety, guilt and fears. It is planned to give the necessary openness to express and listen to feelings, clamor and needs of both parties, always maintaining the respect and freedom of the interlocutor, without losing sight of the objective of improving the organization to which they belong.

Another expected result is the elucidation of misunderstandings to contribute to the improvement of interpersonal relationships and the management of emotions, as well as to promote empathy and self-empathy in order to better identify one's own needs and those of others, always pointing to the resolution of conflicts and the goal of win-win. We conclude by exhorting the change of mentality regarding the principles of the NVC technique and its institutionalization, which is not an easy task, but it is worth the effort because the benefits in interpersonal relationships and their repercussions in the work performance will not be a few.

Key words: performance appraisal, results communication, performance appraisal reactions, non-violent communication.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	10
ANTECEDENTES.....	10
EL PROBLEMA.....	12
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
<i>El significado del estudio.</i>	13
REVISIÓN DE LA LITERATURA	14
<i>Fuentes.</i>	14
FORMATO DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	14
<i>La Evaluación del Desempeño Humano.</i>	15
<i>La Comunicación de resultados en el Proceso de la Evaluación de Desempeño.</i>	22
<i>La Comunicación No Violenta</i>	32
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA.....	35
HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA	36
DESCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES	37
RECLUTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES	37
CONSIDERACIONES ÉTICAS	38
RESULTADOS ESPERADOS.....	38
DISCUSIÓN.....	40
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	41
RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS	41
REFERENCIAS.....	43
ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES	46
ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	47
ANEXO C: PREGUNTAS PARA LOS GRUPOS FOCALES.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación entre Evaluación de Desempeño y Gestión de desempeño	22
--	----

INTRODUCCIÓN

Uno de los sub procesos de Recursos Humanos de gran importancia y utilidad es la Evaluación del Desempeño. Este ejercicio aporta grandes beneficios a las organizaciones si es bien elaborado y bien manejado. Al realizarlo de manera periódica y planificada, involucrando a todos los actores y capacitando correctamente a los evaluadores es posible alcanzar satisfactoriamente los propósitos que se persigue, como identificar en qué aspectos sus empleados se han destacado, en cuáles necesitan mejorar o desarrollarse, darles retroalimentación y saber si alcanzaron las metas propuestas al inicio del periodo en cuestión. También le servirá a la dirección para respaldarse en la toma decisiones administrativas como revisión de sueldos, ascensos o despidos; para motivación individual, promoción de una cultura organizacional de mejoramiento continuo, entre otros (Robbins & Judge, 2009).

Pero la comunicación de los resultados puede causar ansiedad y temor en los empleados, porque los comentarios no siempre son positivos, no todas las veces se tratará de recompensas y porque muchos no asimilan de la mejor manera estas noticias. Este proceso incluso ha sido calificado como detestable y problemático (Kondrasuk, 2011), y la entrega de los reportes finales podría resultar contraproducente, más aún si implica el deterioro de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, existe la **Comunicación No Violenta CNV**, proceso comunicacional desarrollado hace alrededor de cuarenta años por el norteamericano Marshall Rosenberg, que busca superar conflictos entre seres humanos de manera pacífica basándose en la compasión por el otro (Rosenberg, 2006). Ya ha sido aplicado en el campo empresarial, educativo, de la salud y más. Considerando lo anterior, en el presente trabajo se propondrá aplicar la **CNV** al momento de entregar resultados de una evaluación de desempeño a empleados

administrativos. Se espera que la CNV produzca un impacto positivo que ayude a asimilar los resultados del proceso evaluativo de tal manera que provoque una respuesta productiva.

Introducción al problema

Es justo mencionar que los procesos de ED han ido evolucionando en el tiempo y han surgido enfoques modernos que incluyen en todo momento los objetivos organizacionales, consideran el contexto general, orientan los resultados al desarrollo de las capacidades de los empleados en lugar de juzgarlos y castigarlos. Además, a diferencia de los modelos tradicionales, estos utilizan herramientas más flexibles que se adaptan a las distintas áreas, según su naturaleza y actividad, siendo indispensable hacer previamente un buen levantamiento de perfiles, por ejemplo por competencias (conocimientos, destrezas, personalidad, etc.) y tener muy claro lo que se busca evaluar (Chiavenato, 2011). Pero a pesar de los cambios positivos, existe estrés provocado por esta actividad, y puntualmente en el momento de reunirse evaluador con evaluado para discutir resultados, consecuencias y acciones a tomar, pues en esta situación muchos pueden experimentar miedo a la desaprobación, prejuicios hacia la persona que entrega la retroalimentación o expectativas culturales acerca de cómo responder a la autoridad (Harvard Business, 2014).

Antecedentes

Como se señala en el párrafo anterior, cuando al final de la evaluación de desempeño los empleados reciben los resultados de dicho proceso normalmente se produce tensión y muchos de ellos muestran inquietud, incertidumbre y preocupación por temor a las acciones que pudieran tomar los evaluadores cuando los resultados no han sido los esperados. Por ello, la comunicación de los resultados es un tema que amerita atención por parte de los evaluadores (que suelen ser los jefes directos) a fin de evitar el menoscabo de las relaciones personales y el deterioro del ambiente de trabajo. Para esto, se torna imperativa la búsqueda de alternativas a la forma tradicional de cumplir esta tarea, como la que propone el presente

estudio. Siendo los resultados de muchas evaluaciones más cualitativos que cuantitativos, estos se vuelven más discutibles y propensos a producir la desmotivación antes anotada y un desacuerdo con las medidas a tomar. Aún en países desarrollados hay evidencia de la insatisfacción de los empleados frente a los procesos de ED. Así, en un estudio en el Reino Unido 82% de los empleados participantes consideraron que la evaluación del desempeño "era incoherente, ambigua y contraproducente" y sólo el 54% informó que la "evaluación se basaba en normas claras". Mientras tanto, sólo el 47% de los participantes consideró que su evaluación fue lo suficientemente detallada para ayudarles en su desarrollo profesional (Reeves, 2004).

El concurso de los empleados administrativos es indispensable en todas las organizaciones y por esa razón la evaluación periódica de su desempeño laboral debe ser una tarea que implique enorme responsabilidad e importancia, más aún cuando en esta se propone implantar procesos innovadores para mejorar su eficacia. Los empleados administrativos, cuyo desenvolvimiento en el trabajo puede ser poco tangible a diferencia de un grupo humano dedicado exclusivamente a las ventas o a la producción de artículos, cuyos resultados pueden ser medibles cuantitativamente, podrían tener incluso más problemas al momento de recibir la retroalimentación o *feedback*, ya que intervendrá la percepción del evaluador y, tal como lo menciona Robbins (2009), "la percepción está influenciada por el contexto, el objeto percibido y por el receptor, y en ocasiones puede llegar a ser diferente de la realidad" (Robbins & Judge, 2009, pág. 139). Es muy importante prestar especial atención a este hecho y procurar que el proceso sea apreciado como confiable por todos los participantes, proporcionándoles información suficiente y clara, involucrándolos desde el inicio, reduciendo sesgos y escogiendo métodos adecuados y precisos (Díaz Cabrera, y otros, 2014). Y que al final, cuando se entregue los resultados, el empleado perciba que se tomó decisiones justas.

El problema

Como ya se mencionó anteriormente, estudios indican que hay un alto porcentaje de empleados evaluados que se sienten inconformes con la ED (Reeves, 2004), muchos se molestan porque la consideran poco útil, otros le temen porque no confían en su veracidad o porque sus supervisores podrían tomar represalias a través de ella; y los jefes prefieren no dar los resultados para evitarse problemas con sus subalternos o los entregan sin mayor tacto. Estas razones derivan en descuido en la etapa de comunicación de resultados poniendo en riesgo todo el esfuerzo anterior y los recursos empleados y peor aún, pudiendo conseguir un efecto contraproducente.

Es evidente también que existe déficit de información sobre el tema en nuestro país y esto probablemente obedece al poco interés desplegado por directivos y administradores para encontrar métodos o procedimientos alternativos de comunicación como la Comunicación No Violenta (CNV). Es más, esta valiosa herramienta que puede ayudar a resolver conflictos y mejorar las relaciones, ha sido poco difundida en nuestro medio y por ello es poco conocida y, menos aún, comprendida. Por tal razón, no ha sido posible encontrar referencia alguna sobre la aplicación de la CNV como instrumento complementario de la evaluación de desempeño.

Pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto la Comunicación No Violenta influye positivamente en la comunicación de resultados de ED en un grupo de empleados administrativos?

El significado del estudio.

Si, por una parte, la ED es una tarea de singular importancia y, por otra, como se ha anotado previamente, se reconoce que este proceso, pese a su indiscutible utilidad, no es perfecto en su etapa final dado que al momento de entregar resultados puede producirse ansiedad, intranquilidad y resistencia, todo esfuerzo que se haga o medida que se adopte para obviar su impacto se justifican plenamente. De allí surge la necesidad de buscar mejores estrategias de comunicación, de manera que se puedan conectar las necesidades de los evaluadores y con las de los demás, y se eliminen prejuicios, tal como lo propone la técnica de CNV.

La CNV, debidamente aplicada, podría procurar mayor seguridad y tranquilidad a los evaluados, habilidades comunicacionales a los ejecutivos que ofrecen retroalimentación, y en definitiva aportar enormes beneficios para la empresa, puesto que al mejorar el ambiente de trabajo y el clima organizacional se estaría contribuyendo a la optimización de todos los recursos.

En resumen, hasta ahora hemos descrito el problema y presentado una propuesta de intervención. En los siguientes capítulos se elaborará la revisión de literatura, dividida por temas, se describe la metodología que se propone para responder la pregunta de investigación, seguido de resultados esperados y la discusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Fuentes

A continuación, se incluirá la revisión de literatura que se utilizó para el presente trabajo, la misma que proviene de artículos académicos, revistas indexadas y libros de autores reconocidos como expertos en materia de gestión de recursos humanos y en comunicación. La búsqueda fue realizada tanto en la biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito (recursos físicos y electrónicos), como en el buscador Google Académico, utilizando las palabras clave: evaluación de desempeño/*performance appraisal*, comunicación de resultados/*results communication*, reacciones de evaluación del desempeño/*performance appraisal reactions*, comunicación no violenta/*nonviolent communication* las cuales que permitieron localizar y seleccionar el material adecuado.

Formato de la revisión de la literatura

Se hará una revisión por temas, empezaremos con la Evaluación del Desempeño, concepto, métodos tradicionales y modernos, los beneficios y las críticas al proceso; se incluirá información sobre la Gestión del Desempeño, como una práctica que va más allá de la simple evaluación. En el segundo tema se hablará sobre la comunicación y su importancia en el proceso de la ED. Se revisarán hallazgos y problemas identificados específicamente en la etapa de entrega de resultados y la retroalimentación. Por último, en el tercer tema se expondrá información de la Comunicación No Violenta, su utilidad, y evidencia de su aplicación.

La Evaluación del Desempeño Humano.

Para llegar al punto que nos interesa que es la entrega de resultados de una ED, repasemos primero qué es esta tarea de acuerdo a las definiciones de algunos autores expertos. Chiavenato (2011) nos dice que la Evaluación del Desempeño es un proceso dinámico que evalúa el rendimiento de cada empleado, en función de sus actividades laborales, metas trazadas, resultados planeados y su aporte a la organización. Simon Dolan (2007) la llama Evaluación del Rendimiento, e indica que, “se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo” (Dolan , Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 229). Lo cierto es que los resultados que se obtengan de estas mediciones pueden ser de mucha utilidad para la empresa, pues ayudan a identificar problemas de desempeño que afectan procesos, para a partir de ello tomar decisiones que mejoren la calidad del trabajo y contribuyan al bienestar de toda la organización (Chiavenato, 2011). Por ejemplo, se pueden implementar programas de capacitación y desarrollo, aplicación de correctivos, entrega de reconocimientos y estímulos, aumento de sueldos, planeación de carrera, e incluso establecer las habilidades que se buscará en el reclutamiento y selección de los futuros nuevos empleados. Pero cabe enfatizar que el éxito de la ED depende de algunos factores como la definición de estándares de desempeño, el formato utilizado que debe estar acorde a la necesidad, la preparación de los evaluadores, la entrevista con una buena retroalimentación, ente otros (Robbins & Judge, 2009). Entonces, si los gerentes no están capacitados para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño eficazmente y si se falla en el objetivo de atar las expectativas deseadas de la evaluación de desempeño con los resultados del negocio, esta herramienta no sería efectiva.

Algunos de los formatos y métodos más utilizados.

Al mismo tiempo que el mundo empresarial ha ido evolucionando y adaptándose a las realidades modernas, también lo han hecho los métodos utilizados para la evaluación de sus empleados, pasando de ser ejercicios rutinarios y cargados de burocracia a procesos innovadores que buscan aportar valor a la organización, su gente y sus clientes (Chiavenato, 2011). Las evaluaciones de desempeño ya no están destinadas a ser punitivas; por el contrario, para la especialista Ruth Mayhew (2017), el propósito de evaluar el desempeño del trabajo es descubrir fortalezas, identificar debilidades y trabajar para encontrar un equilibrio entre los dos.

Tradicionalmente quien evalúa es el jefe inmediato pero puede ser también un panel de gerentes, los compañeros, los clientes, una comisión creada por RRHH o una combinación de ellos, esto depende del método escogido y de la alta dirección de la organización quien finalmente debe aprobar la elección (Kondrasuk J. , 2012). Existen varias herramientas utilizadas, pudiendo tener formas objetivas o subjetivas, con enfoque en resultados o en las personas, o siendo una mezcla de las anteriores, de acuerdo a la naturaleza de la organización, a sus necesidades o a lo que se desea medir específicamente. A continuación, algunos de los formatos más comunes, sus ventajas y desventajas.

Métodos tradicionales:

Escala Gráfica. Este es un método que recoge en una tabla de doble entrada la información de cada empleado evaluado. Los factores a evaluar (comportamientos y actitudes) son colocados en una columna y se califica cada uno de ellos escogiendo hacia el lado derecho el grado que le corresponda (se incluyen de 3 a 5 grados), según el juicio de su evaluador. A mayor grado, mejor rendimiento. Tiene la ventaja de ser fácil de elaborar con los criterios que le interesan a la empresa, plasmados de manera muy concisa, es rápido de

interpretar y útil para comparar con otros resultados y dar retroalimentación. Entre las desventajas están la rigidez y la subjetividad (Chiavenato, 2011).

Incidente Crítico. Procura evaluar las fortalezas y debilidades en el desempeño laboral basándose en situaciones extremas o críticas que se van presentando y de las que se va llevando un registro. Jefe y subordinado se reúnen cada cierto tiempo y conversan sobre estos comportamientos positivos o negativos. La ventaja de este método es que el supervisor tiene una visión del comportamiento de su subalterno durante todo el periodo. Una desventaja es que difícilmente se puede hacer una calificación numérica que permita hacer comparaciones entre empleados para cuestiones de sueldos (Dessler, 2015).

Métodos modernos:

Evaluación 360 grados. Este método involucra a todos los actores que rodean al evaluado: jefes, subalternos, iguales, clientes internos y externos, e incluso la propia autoevaluación. Tiene la ventaja de proporcionar información y retroalimentación proveniente de diferentes perspectivas lo que enriquece el proceso a la vez que apoya el concepto de la calidad total al incluir a los clientes. Como desventaja está la complejidad de integrar todas las respuestas las cuales muchas veces pueden no coincidir, además de requerirse un entrenamiento de todos los involucrados lo cual no siempre sucede (Dolan , Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

Administración por Objetivos. Contempla la definición de los grandes objetivos de la compañía que se deben ir canalizando a cada departamento y a cada empleado a través su supervisor. A partir de ellos se definen objetivos medibles, individuales y departamentales los cuales deben ser evaluados y revisados periódicamente con la respectiva retroalimentación. Este método asegura que las metas trazadas estén acordes con el plan estratégico y promueve el seguimiento constante para que no ocurran desvíos y solucionar problemas en cuanto aparezcan, pero al mismo tiempo implica demasiado tiempo en cada

paso y al momento de establecer los objetivos entre jefe y subordinado, el primero tratará de que sean demasiado altos mientras que el segundo presionará para sean demasiado bajos desmotivando el buen desempeño (Dessler, 2015).

Evaluación por competencias. Para emplear este método primero se debe levantar el perfil del puesto con información de comportamientos observables habituales que garanticen alto desempeño y que estén alineados con la cultura de la organización. Luego se evalúa al empleado de acuerdo a las competencias (conocimientos, habilidades, conductas) de dicho perfil apoyándose en otros métodos como escalas gráficas, incidente crítico, 360 grados, etc. Ofrece la ventaja de destacar el valor agregado que aportan las personas, tan necesario en un mundo globalizado que pone al alcance de todos la tecnología e innovación. La gran cantidad de tiempo y esfuerzo requerido para su implementación y desarrollo puede considerarse una desventaja y más si los perfiles deben ser revisados constantemente, además de los costos altos para apoyar el desarrollo de las competencias detectadas a fortalecer (Giraldo, 2004).

Algunas críticas a la ED.

Tal como lo expresa Dessler (2009), la ED no es la tarea favorita de los gerentes o supervisores, pues generalmente son ellos los encargados de sostener la entrevista con los evaluados la cual está cargada de tensión y sufrimiento y puede resultar contraproducente. Algunos prefieren evitar las reacciones de los subordinados ante resultados desfavorables, otros temen tener que contratar y preparar a nuevo personal. Estos problemas perjudican tanto al empleado que deja de recibir una guía para corregir sus errores como a la empresa cuyo recurso humano no mejorará su rendimiento.

Durante todo el proceso se pueden presentar varias dificultades, Kondrasuk (2012) ha identificado 76 y las clasifica en cuatro categorías relacionadas con: a) el propósito, b) los actores, c) lo que se evalúa y cómo se lo hace, y d) el sistema que se emplea. En cuanto al

propósito, que generalmente es administrativo o de desarrollo, se genera un conflicto si se espera que el evaluador sea al mismo tiempo un guía y un juez pues, con el primero el empleado podría conversar sobre sus debilidades para trabajar en su desarrollo, pero preferirá no admitir sus falencias ante el segundo que tomará decisiones sobre su sueldo o permanencia en la empresa.

En lo que se refiere a los participantes, todos tienen que involucrarse empezando por los altos directivos, continuando con los evaluadores y terminando con los evaluados, cuando esto no sucede así, es seguro que el ejercicio no tiene éxito. Existen muchas quejas sobre la ausencia de habilidades de los evaluadores, percepción de injusticia, así como falta de preparación para saber qué hacer con la información resultante (Kondrasuk, 2012).

Se critica también la falta de claridad en lo que se espera medir y la elección inadecuada de herramientas. No se puede medir resultados de tareas en el departamento de producción con formatos que están dirigidos a medir comportamientos (ética) o características (confiabilidad). Es un tremendo error escoger herramientas solo porque parecen las más fáciles o menos costosas sin considerar si atienden los criterios que necesita evaluar la compañía. Otro error identificado, es tratar la ED como un proceso aislado de todo el sistema de funcionamiento de la empresa, debiendo ser por el contrario una parte muy ligada al mismo. Toda la organización debe brindar su apoyo, desde la planificación, difusión y ejecución, sin descuidar ninguna de las etapas, desarrollándose siempre en concordancia con los demás procesos de la gestión de los recursos humanos (Kondrasuk J. , 2012).

Observemos el caso de la Universidad Estatal de Tennessee que realiza evaluaciones de desempeño discrecionales en fechas que pueden ser distintas a las programadas. Los decanos, directores y jefes de departamento documentan las deficiencias específicas de desempeño y siguen un proceso para corregirlas. Si una deficiencia de rendimiento particular no se corrige

dentro de límites aceptables, esta evaluación sorpresa no sujeta a una programación previa, puede servir como documentación habilitante cuando sea necesario terminar los servicios de un empleado. La intención primaria es llamar la atención del empleado por la disminución de su rendimiento y encontrar la forma de corregirlo. Se espera que el problema se resuelva de esta manera y que medidas disciplinarias, incluyendo la terminación de la relación laboral, no tengan que ser consideradas (Tennessee State University, 2017). Por otra parte, Douglas Reeves, al criticar las evaluaciones tradicionales en el ámbito educativo define la tormenta perfecta como aquella en la que muchas variables se juntan al mismo tiempo y crean consecuencias particularmente destructivas. El Estudio Nacional de Evaluación del Centro para la Evaluación del Desempeño, encontró que dicha tormenta perfecta estaba caracterizada por la escasez aguda y creciente de líderes para la educación, acompañada de un sistema de evaluación que desalienta a los líderes efectivos y no sanciona a los líderes ineficaces, y que en raras ocasiones considera el objetivo de mejorar su desempeño. Ofrece como una alternativa, la Evaluación de Liderazgo Multidimensional, a la que le atribuye el potencial para transformar la evaluación del liderazgo en un instrumento constructivo de la política educativa (Reeves, 2004).

Ahman y Bujang (2013) al analizar los retos de la ED en el siglo XXI, sostienen que tanto el ambiente de trabajo como los empleados se han vuelto más exigentes debido al uso masivo de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y que los nuevos inventos y las tecnologías están influenciando a todas las partes de las organizaciones, especialmente a los trabajadores y a sus actividades de trabajo, afectando así el desempeño a nivel micro y macro. En relación con esta situación, los autores sugieren que la tarea de ED también sufrirá el impacto y esto hará que la evaluación se vuelva más complicada, con nuevas ideas y soluciones, creyendo posible, incluso, que el sistema de ED tenga que ser enmendado,

reconstruido o revisado para satisfacer las necesidades de nuevos retos y problemas del presente siglo (Ahmad & Bujang, 2013).

Adicionalmente, un estudio realizado en México en el 2015 sobre evaluación de desempeño en empleados administrativos identificó en la etapa del feedback un detalle importante que no era justamente lo que estaban buscando, se trata del sentido de pertenencia a la organización y el sentimiento de gratitud en los empleados al haber sido tomados en cuenta en el uso de una nueva herramienta que evaluaría su desempeño (García García, 2015, pág. 61) lo cual nos muestra que también se generan sentimientos positivos en este proceso.

Evaluación del Desempeño versus Gestión del Desempeño.

Una visión más moderna del manejo del recurso humano dentro de las organizaciones considera que la evaluación de la que hemos estado hablando es solo una parte de la gestión del desempeño, y a partir de ella se optimizará el plan de acción con respecto a los empleados, su desarrollo, carreras, ubicación, etc.

La Gestión del Desempeño es una asociación entre un empleado y su supervisor para optimizar el desempeño y la comunicación efectiva, generar retroalimentación, mejorar el crecimiento y desarrollo de los empleados y diseñar metas que sean consistentes con los planes estratégicos de la organización. La evaluación de desempeño es parte de la gestión del desempeño (University of Nebraska, 2010). A continuación, se lista algunas de las diferencias:

Tabla 1 Comparación entre Evaluación de Desempeño y Gestión de desempeño

Evaluación de desempeño	Gestión del desempeño
Enfocada en la evaluación	Enfocada en el desarrollo del empleado
Vista como un evento revisado una vez al año	Vista como un proceso diario, siempre en marcha
Las discusiones ocurren cuando se entregan aumentos salariales o surgen problemas de desempeño	Las discusiones ocurren frecuentemente, formalmente, por lo menos dos veces al año
Formularios diseñados para evaluar el desempeño y clasificar a empleados	Formularios diseñados para evaluar el desempeño y planificar desarrollo del empleado
La retroalimentación ocurre principalmente en la discusión/revisión de la evaluación	Tanto la retroalimentación positiva como la negativa ocurren frecuentemente

(University of Nebraska, 2010)

La Comunicación de resultados en el Proceso de la Evaluación de Desempeño.

En términos bastante generales, la comunicación implica la transferencia y comprensión de un significado. En este proceso intervienen el emisor, el receptor, el mensaje codificado y un canal o medio por el cual se envía el mensaje. Adicionalmente existen otros dos elementos: el ruido que significa las barreras que pueden distorsionar o dificultar la llegada del mensaje, y la retroalimentación con la que se confirma y la recepción y comprensión de dicho mensaje. En una empresa la comunicación cumple con las funciones de: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins & Judge, 2009). Justamente cada una de ellas está presente en la entrega de resultados de la ED.

Comunicación dentro de la Evaluación de Desempeño o Gestión de Desempeño.

Pese a la incuestionable importancia de la evaluación del desempeño, esta puede convertirse en un factor organizacional generador de ciertas reacciones indeseables en los individuos evaluados, una de las cuales puede ser el estrés, con manifestaciones de ansiedad capaces de minimizar las capacidades y habilidades propias del empleado cuando los resultados de la evaluación de su rendimiento no son las esperadas. De allí surge la necesidad de mejorar la comunicación en los evaluadores, de manera que el empleado reciba esos resultados, independientemente de si estos le son favorables o desfavorables, sin sufrir desaliento o, peor, ansiedad, y más bien acepte las decisiones de sus evaluadores con actitud positiva.

Asumiendo que se ha llevado a cabo una buena evaluación, atendiendo todos los detalles desde el inicio, todo este trabajo bien hecho podría echarse a perder si se falla en la etapa de comunicación al evaluado sobre los resultados que ha obtenido y lo que harán con ellos. Una opción prometedora para obviar este problema es la Comunicación No Violenta, como la forma de llegar a las personas con empatía y sin menoscabo de su autoestima, creando un tipo de interacción propicio para escuchar las necesidades de los demás y a ayudarse mutuamente a satisfacer esas necesidades.

La Retroalimentación o Feedback.

Para ayudar a los empleados a cumplir sus metas y alcanzar su potencial, es necesario proporcionarles retroalimentación regular. Una discusión de retroalimentación es una oportunidad para compartir observaciones críticas con los empleados sobre su desempeño en el trabajo y generar en ellos un cambio productivo (Harvard Business Review, 2016). Sin embargo, la perspectiva de compartir noticias potencialmente negativas puede ser abrumadora. La cuestión es, entonces, ¿cómo construir un mensaje para que este no solo sea bien recibido, sino también expresado de una manera que aliente el cambio positivo?. Tanto

si se está reconociendo un trabajo ejemplar como si se está abordando una conducta problemática, impartir una buena retroalimentación permite transformar cualquier discusión sobre el desempeño en una oportunidad de crecimiento y desarrollo. En consecuencia, para proporcionar retroalimentación eficaz y lograr resultados positivos es menester buscar formas de transmitir mensajes estimulantes y motivadores a través del poder de la empatía para la comunicación como lo prescribe la CNV.

DeNisi y Kluger (2000) basados en una investigación sobre publicaciones acerca del efecto de la retroalimentación sobre el desempeño en el trabajo, encontraron que, pese a que los gerentes asumen que brindarles a los empleados retroalimentación sobre su desempeño hace más probable el mejoramiento y a pesar de la prevalencia de los mecanismos de retroalimentación en las intervenciones de gestión, la retroalimentación no siempre es tan efectiva como se suele suponer: en algunas condiciones específicas, la retroalimentación puede ser menos efectiva, o incluso dañina. Las condiciones específicas e inconvenientes a los que se refieren los autores antes nombrados son los siguientes: crear un ambiente de confianza, orientarse al desarrollo de la persona y no exclusivamente a la evaluación de su rendimiento (DeNisis, 2000).

En la *Guía para entregar un Feedback Efectivo* publicada por Harvard Business Review, la conferencista y articulista Rebecca Knight (2016) cita a un renombrado psicólogo organizacional, Roger Schwarz, dando algunos principios para asegurar y mejorar la práctica de proporcionar retroalimentación constructiva regular y transformarla en un catalizador para el crecimiento. Para esta autora, algunos de los principios para la retroalimentación efectiva son: establecer expectativas tempranamente, hacer preguntas generales, mantener abiertos los problemas de rendimiento, fomentar las relaciones de equipo y examinar exhaustivamente cada proyecto. Knight explica que cuando se está preparando para dar retroalimentación se pueden imaginar eventos relevantes, decidir qué información discutir y definir soluciones,

todo antes de la conversación. Este encuadre permite adecuar el escenario para hacer frente a los problemas (Harvard Business Review, 2016).

Los gerentes deben conocer cuán importante es impartir feedback o FB a sus empleados, y deben entrenarse para comunicarlo de una manera que los motive. Una discusión sobre la ED formal puede ser un encuentro interesante, pero puede convertirse en una conversación productiva si se entregan comentarios constructivos para reconocer un trabajo que fue bien hecho.

El feedback efectivo puede transformar a las evaluaciones periódicas en catalizadores para el crecimiento personal y entregar mensajes claros que enfatizan el mejoramiento, identifiquen las razones detrás de los temas del desempeño, motiven a los individuos al reconocerles sus logros, midan el desempeño cuando los resultados no son fácilmente cuantificados, fijen metas que ayuden al desarrollo del personal e involucren a los miembros de un equipo en las discusiones de FB. La experta en comunicación y motivación y directora asociada del Motivation Science Center de la Universidad de Columbia, Heidi Grant Halvorson (2014), menciona en el libro *Giving Effective Feedback* publicado por Harvard Business Review, que el FB es vital para asegurar que los empleados de una organización se desarrollen. Una discusión de FB es la oportunidad ideal para compartir las opiniones de los superiores con sus empleados sobre el desempeño laboral a fin de crear cambios productivos. Sin el FB los trabajadores nunca sabrían cómo sus superiores los ven. El FB aumenta la conciencia del empleado y fomenta el cambio positivo dentro de las organizaciones. Grant reconoce que hay dos tipos de FB: 1.- FB continuo, que ocurre de manera regular y puede ser entregado a los jefes, empleados o a los pares en el organigrama y, 2.- FB formal, típicamente compartido durante las revisiones anuales o semi-anuales de desempeño (Harvard Business Review Publishing Corporation, 2014).

FB continuo: Basado en las metas acordadas con los empleados a comienzos del año; provee la oportunidad para una intervención temprana si alguien no está alcanzando las metas fijadas; permite también reconocer y reforzar el buen trabajo. El FB continuo comprende las conversaciones sobre el terreno, las reuniones semanales de control con cada miembro de un equipo de trabajo para evaluar el progreso de los pequeños y grandes objetivos y las sesiones de capacitación profesional. Las interacciones frecuentes ayudan no solo a dar seguimiento a las distintas tareas sino a prepararse para la evaluación anual formal (Harvard Business Review Publishing Corporation, 2014).

FB formal: Permite resumir todas las evaluaciones y el apoyo brindado a todo el personal durante el año; al igual que el FB continuo, brinda la oportunidad de identificar y diagnosticar problemas de rendimiento de los empleados antes de que estos empeoren. Adicionalmente la revisión formal posibilita planificar para el futuro puesto que permite que los mandos medios y la alta dirección discutan y colaboren en fijar nuevas metas para el próximo año (Harvard Business Review Publishing Corporation, 2014).

Grant habla también de FB positivos y FB negativos, sugiriendo que los primeros son los deseables y por ende los que deberían priorizarse en su aplicación. Sin embargo, la autora antes nombrada sostiene que en ocasiones el FB negativo puede ser mejor y que evitarlo podría resultar incluso incorrecto y peligroso: incorrecto porque cuando el FB negativo es impartido en el momento oportuno y en la forma apropiada, el criticismo resulta altamente motivador y, peligroso, porque sin conciencia de los errores que se cometen, nadie podría progresar. Por esta razón recomienda a los administradores comprender las funciones del FB negativo y del FB positivo, reconociendo que el primero es informativo y arroja luces para mejorar el desempeño y que el segundo fomenta el compromiso de los empleados con la organización al aumentar la confianza. Debido a este particular es fácil concluir que tanto el uno como el otro pueden ser efectivos dependiendo de las personas e incluso del tiempo.

Algunos estudios demuestran que la gente con experiencia en algún dominio (gente que ha desarrollado alguna habilidad o experticia) no teme al FB negativo porque intuye que este le ofrece la llave para proyectarse hacia adelante, en tanto que el FB positivo le dice simplemente aquello que ellos ya lo conocen (Harvard Business Review Publishing Corporation, 2014).

Muchas veces la dinámica de una conversación de FB no es la esperada porque produce reacciones negativas y aún estrés y ansiedad en los receptores. Algunos responden a la defensiva y hasta con hostilidad, minimizan el contacto visual, cruzan los brazos, se encorvan y desatienden la plática. Expertos psicólogos recomiendan cultivar buenas relaciones porque estas constituyen el pilar fundamental del FB efectivo. A continuación, se exponen algunas indicaciones para desarrollar relaciones de alta calidad, recomendadas por Ed Batista (2016) graduado en la escuela de negocios de Stanford, que se incluyen el capítulo 3 del libro *Delivering Effective Feedback* de Harvard Business:

- Hacer sentir a la otra persona como que es reconocida,
- Responder incluso a pequeñas señales de atención (una pregunta, una mirada, un gesto o cualquier expresión que sugiera “necesito conectarme con usted”),
- Expresar regularmente reconocimiento: hacer notar que se valora el buen trabajo.

Sobre la preparación del escenario para la conversación de FB, el autor recomienda los siguientes pasos para ser más productivos:

- 1- Preparar la sesión de FB escogiendo la mejor hora y mejor día, tanto para el empleado como el supervisor o gerente. Siempre la mejor hora es la primera de la mañana.

- 2- Estimar la duración de la sesión, tanto en caso de que esta resultare óptima como se espera o si se va a requerir de más tiempo en caso de que el resultado no fuera el esperado.
- 3- Elegir el lugar apropiado. Evitar reunirse en la oficina del jefe para no reforzar los roles jerárquicos de la empresa; escoger un local que reúna las condiciones para la conversación, garantizando privacidad y minimizando interrupciones y distracciones. Puede ser una sala de sesiones, un restaurante o aún fuera de las instalaciones de la empresa.
- 4- La proximidad. Cuando se pretende crear una fuerte conexión con otra persona y crear un ambiente de empatía es preferible sentarse uno junto al otro en una mesa o escritorio.
- 5- Concentrarse en el mensaje que se quiere transmitir. El FB debe analizar el desempeño del empleado sobre la base de las metas planteadas al inicio del año.
- 6- Manejar las emociones: expresar las emociones suficientes para conectarse con la otra persona sin provocar reacciones defensivas u hostiles; sin embargo, se aclara que la cantidad apropiada de emoción y expresividad varía de una relación a otra y aún de un día para el siguiente (Harvard Bussines Review, 2016).

Resultados de una reciente investigación conducida por Bryson, Forth y Stokes (2017) en el Reino Unido ponen de manifiesto la importancia de la satisfacción laboral del trabajador en la explicación del desempeño en el lugar de trabajo. Los hallazgos sugieren que los empleadores deben mantener y aumentar los niveles de satisfacción laboral entre sus empleados, y recomiendan que las iniciativas para aumentar la satisfacción laboral global

deberían figurar en las discusiones de políticas sobre cómo mejorar los niveles de productividad y crecimiento (Bryson, Forth, & Stokes, 2017).

Un trabajo de investigación realizado en Chile en el 2016 en una empresa de recursos naturales que buscaba medir la satisfacción laboral, dejó ver que la comunicación tiene gran impacto tanto en el desempeño como en la satisfacción laboral, obteniendo en este estudio calificación baja, a pesar del esfuerzo de la organización invertido en ese aspecto. Es por eso que allí se recomienda atender a lo que el empleado considera relevante, entregándole información que signifique herramientas para su gestión laboral y que le motive en su desempeño, como por ejemplo resultados financieros, prácticas de justicia salarial y retroalimentación acerca del rendimiento individual y colectivo (Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016).

Errores de apreciación del evaluador.

Expertos en el tema, como Natalia Nistor (2014) o Simon Dolan (2007) sostienen que, al evaluar el desempeño, los evaluadores se enfrentan a varios problemas, los mismos que son resumidos de la siguiente forma:

- ***La falta de objetividad.*** Generalmente definida como una inclinación o prejuicio a favor o en contra de una persona o grupo, de una manera considerada injusta.
- ***El efecto halo.*** Este problema surge cuando la persona que lleva a cabo la evaluación generaliza la impresión positiva o negativa a varias categorías de desempeño individuales.
- ***El efecto de recencia o latencia.*** Cuando el evaluador tiende a centrarse en las actividades, comportamientos y desempeño recientes (buenos o malos) de un empleado, sin considerar el desempeño registrado durante todo el período de evaluación.

- ***La tendencia distributiva.*** Los evaluadores pueden incurrir en tres tipos de errores: la tendencia de rigor (cuando casi todos los evaluados están clasificados por debajo de la media), la tendencia central (cuando nadie es realmente malo o realmente bueno en términos de rendimiento) y la tendencia a la clemencia (cuando se considera que todas las personas evaluadas han superado el promedio).
- ***El prejuicio*** (estereotipo): Implica la identificación de un empleado con un determinado grupo y la suposición de que las características de ese grupo también se aplican al empleado (Nistor, 2014).

Un estudio realizado a un grupo de empleados mexicanos en 2011 revela que los evaluados tienden a aceptar mejor la retroalimentación cuando surge de fuentes múltiples, a diferencia de que cuando proviene únicamente de su supervisor por considerarla sesgada, imprecisa y hasta injusta. Esta investigación también menciona que las entrevistas que incluyen muchos comentarios específicos sobre las tareas evaluadas, con interacción del trabajador, son percibidas como más justas. Además, se sugiere que las evaluaciones frecuentes promueven la interacción entre trabajadores y supervisores y ayudan a tomar correctivos oportunos, esto contribuye a que se perciba mayor justicia en todo el procedimiento de la ED (Selvarajan & Cloninger, 2011).

La ansiedad.

Como ya antes mencionamos, es muy probable la presencia de reacciones negativas en la etapa de comunicación de resultados de una ED por parte de los empleados, siendo la ansiedad una de las consecuencias características derivadas. Tomando en cuenta los efectos

para la salud física y mental de las personas, vale la pena abordar este tema en los párrafos siguientes.

La ansiedad es una respuesta automática que se produce en el cerebro primitivo cuando interpreta que existe un peligro para la vida. Cuando existe un motivo real, la ansiedad moviliza a la persona y la obliga a buscar una solución. De cierto modo, la ansiedad ayuda a la persona a enfrentarse al peligro. Sin embargo, cuando el peligro no es real, lo que ocurre es que la persona se bloquea y queda indefensa (Ros, 2006). Esta respuesta del organismo que se relaciona con la idea de amenaza puede provocar al menos dos tipos de complicaciones: en primer lugar la posible obstaculización de planes, deseos o necesidades cuya consecución es importante o necesaria - por ejemplo, una evaluación para acceder a una mejor posición en el trabajo y, segundo, del posible deterioro de objetivos o logros que ya se ha alcanzado y con los que ya se cuenta (Baeza , Balaguer, Coronas, & Guillamón, 2008, pág. 21).

Carrión y Bustamante (2008), indican que, la ansiedad afecta directamente el rendimiento de las acciones de manera positiva o negativa y consideran que el desempeño normal frente a las exigencias de la vida requiere de un cierto grado de ansiedad, agregando que las principales causas para los estados de ansiedad relacionadas a la actividad laboral son la competencia constante y los niveles de eficiencia requeridos en el trabajo, estos últimos, fijados en las ED. Fallas en materia de comunicación, pueden hacer, sin embargo, que la ED, como se ha manifestado, transformen a este proceso normal en una situación estresante; de allí la necesidad de adoptar correctivos para conseguir eliminar la ansiedad y aumentar el bienestar personal (Carrión & Gustavo, 2008).

La Comunicación No Violenta

La CNV es considerada un arte para aprender a relacionarse con los demás y con uno mismo. Es un proceso vivencial, práctico, personal y grupal en el cual se va desarrollando una capacidad de expresión auténtica, de vivir en acuerdo a valores, saber escuchar, crear relaciones humanas enriquecedoras, aprender a cooperar y a resolver conflictos. La CNV se aplica a todos los ámbitos de nuestra vida: familiar, profesional, social y sobre todo a nuestra vida personal (Asociación Comunicación No Violenta, 2017).

Rosenberg (2006) postula que cada elección que un individuo hace en la vida se hace para satisfacer una necesidad. Es importante entender esto porque permite a los individuos empatizar unos con otros, incluso cuando las acciones o mensajes de otros son ofensivos o aterradores. Debido a que los seres humanos tienen muchas necesidades similares, en su opinión, al compartir las necesidades entre sí es más probable que creen una comprensión de la comunidad como seres humanos. Cuando se experimenta esta comunidad, es menos probable que los individuos se evalúen y juzguen unos a otros y más probabilidades de buscar soluciones que puedan satisfacer las necesidades de todos.

Una tesis de maestría de la Universidad Estatal de San Diego (EE.UU.) presenta un interesante estudio del impacto de la introducción del modelo de Comunicación No Violenta sobre las estrategias comunicacionales y relacionales de directores y docentes de una escuela privada (Jones, 2009). En su trabajo, la autora hace referencia a seis tesis de maestría y una disertación doctoral (de diversos campos como psicología, teología, resolución de conflictos y psicología educativa) que ofrecen debates y / o evaluaciones del modelo de CNV, citando, por ejemplo, a Steckal (1994) en cuya disertación doctoral se evalúa el impacto de una capacitación CNV de siete horas y encuentra un aumento estadísticamente significativo en la empatía y los niveles de auto-empatía de un grupo de estudiantes universitarios adultos,

mientras en el grupo de control no hubo cambios significativos en las mismas medidas. Jones relata también otro estudio realizado por A. L. Nash (2007) quien evaluó un programa de capacitación CNV de dos años para el personal en una institución privada de tratamiento de menores y en el que al final se demuestra que las resoluciones de conflictos pacíficos entre los residentes y el personal capacitado en CNV se incrementó significativamente, al tiempo que las resoluciones violentas disminuyeron; mientras tanto, en el personal no capacitado se redujeron significativamente los índices de resolución pacífica de conflictos y aumentaron los índices de resolución violenta de conflictos. Según la autora, existen varios otros estudios que han hallado iguales resultados positivos con la capacitación en CNV, con aumentos significativos en las habilidades comunicacionales, capacidad para expresar necesidades y sentimientos y desarrollo de auto-empatía (Jones, 2009).

Jones (2009) concluye en su estudio que el modelo de Comunicación CNV es la teoría aplicada de las necesidades humanas y que al identificar claramente esas necesidades entonces se vuelve más probable materializar los ambientes deseados, ya sean escolares o laborales. Advierte que no es fácil realizar cambios en los procesos comunicacionales y los hábitos relacionales de las personas, pero, sugiere que se pueden introducir primero algunos de los principios de CNV de una manera orgánica antes de introducir el modelo de comunicación en sí mismo, de tal manera que las personas empiecen a acostumbrarse al enfoque y aumente su participación y cooperación.

La Comunicación No Violenta (CNV) se basa en los principios de la no violencia: el estado natural de compasión cuando no hay violencia en el corazón. Ésta comienza asumiendo que todos los seres humanos somos compasivos por naturaleza y que las estrategias violentas -ya sean verbales o físicas- son comportamientos aprendidos, enseñados y apoyados por la cultura predominante. La CNV también asume que todos compartimos las mismas necesidades humanas básicas y que cada una de nuestras acciones es una estrategia

para satisfacer una o más de estas necesidades. Según el Centro para la Comunicación No Violenta, las personas que practican CNV han encontrado mayor autenticidad en su comunicación, mayor comprensión y profundización en la conexión y resolución de conflictos (Center for Nonviolent Communication, 2017).

El modelo de la CNV apunta a guiar a los comunicadores para que revelen compasivamente sentimientos y necesidades y a compartir los sentimientos y necesidades que otros revelan. En consecuencia, el objetivo de CNV es comprender las necesidades de todas las partes y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias que satisfagan las necesidades de todas las partes, creando conexiones de calidad con otra persona (o grupo de individuos). La conciencia de la CNV se centra en la compasión por los demás y por sí mismo. El modelo dialógico permite a los comunicadores conectarse con lo que está "vivo" para ellos en cada momento, con lo que están sintiendo y lo que necesitan, y conectarse con lo que está vivo en otros en cada momento, a lo que los demás están sintiendo y necesitando (Rosenberg, 1999).

Ya que la intención de CNV es crear un tipo de interacción propicio para escuchar las necesidades de los demás y ayudarse mutuamente a satisfacer esas necesidades, su aplicación es vital para todas las estructuras sociales y para la resolución de problemas de toda índole, incluyendo, como es lógico, el problema de comunicación que se aspira resolver dentro del proceso de ED.

Para Little (2008), citado por Jones (2009), la CNV invita a individuos y grupos a practicar el equilibrio entre la tensión dialéctica para la autonomía y la elección con las necesidades de pertenencia, armonía y comunidad.

La CNV anima a los comunicadores a permanecer en un diálogo sobre lo que cada persona necesita, junto al reconocimiento de por qué tiene tanto valor el que cada persona consiga satisfacer su necesidad, como requisito para llegar a una solución mutuamente satisfactoria que ninguna de las partes habría considerado inicialmente.

Contrario a la creencia común de que no es posible tener orden sin castigo en la familia, la escuela o la sociedad, Rosenberg (2003) en su libro “*Educación enriquecedora de la vida*” postula que una sociedad no necesita usar el castigo para manejarse a sí misma y considera que si las instituciones sociales castigan a los niños por incumplimiento y crean sistemas judiciales que castigan a los adultos, la sociedad nunca alcanzará mucha paz: una orientación punitiva engendra comportamientos punitivos. Para romper el ciclo de violencia y procurar bienestar social en general, una sociedad necesita tomar decisiones que no sean punitivas y también considerar la forma de pedir algo a otros. Afirma que el castigo daña la buena voluntad y la autoestima y desvía la atención del valor intrínseco de por qué una acción fue escogida y presta atención únicamente a las consecuencias externas (Rosenberg M. , 2003).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se ha propuesto una metodología cualitativa, basada en grupos focales, la cual permitiría conocer si es posible mejorar la comunicación de resultados de una evaluación de desempeño laboral, la misma que de acuerdo a la literatura revisada, suele presentar algunos problemas frecuentes. Se sugiere el entrenamiento en Comunicación No Violenta a un grupo de empleados administrativos con sus supervisores y se espera que luego de ello los participantes experimenten mejores reacciones que las vividas en su proceso anterior, específicamente durante esa etapa de entrega de resultados.

Justificación de la metodología seleccionada

Como lo explica Rosaline Barbour en su libro *Doing Focus Group*, una de las características de la investigación cualitativa es pretender entender y describir ciertas cuestiones mientras se analiza la interacción y comunicación de los individuos o grupos, para

a partir de ello desarrollar modelos, teorías o proporcionar explicaciones de esos fenómenos sociales (Barbour , 2007, pág. 7) . Aquí, se recogería información sobre las impresiones experimentadas por evaluados y evaluadores, conociendo si la CNV produciría algún impacto, lo cual podría significar un valioso aporte para las organizaciones. Es importante tener presente que los datos de una investigación cualitativa no se reducen a solo valores numéricos (Rothery, Tutty, & Grinnell, 1996), es necesario una interpretación muy concienzuda y analítica.

Siendo la pregunta de investigación planteada: ¿Cómo y hasta qué punto la Comunicación No Violenta influye en la comunicación de resultados de ED en un grupo de empleados administrativos?, se propone proceder, como lo sugieren Sampieri, Fernández & Baptista (2010), iniciando con el planteamiento de un problema existente, pero del cual no hay mayor exploración, luego revisando literatura que aporte más luces a la investigación, y continuando con la recolección de datos para su posterior análisis. Estos autores hacen énfasis en que las tareas mencionadas no son etapas lineales sino más bien acciones recurrentes e interactivas que dan dinamismo y flexibilidad a la investigación pudiendo incluso ocasionar modificación en la pregunta planteada inicialmente (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista lucio, 2014).

Herramientas de investigación utilizada

Para el presente estudio se emplearía sesiones de grupos de discusión, también llamados Grupos Focales, como herramienta para recopilar información de los participantes sobre sus impresiones, reacciones, nivel de satisfacción, etc. luego de su experiencia con la entrega / recepción de resultados de la ED en la que se incluyó la Comunicación no Violenta. Se realizarían dos reuniones, una para los evaluados y otra para los evaluadores. Se abordaría temas relacionados con la ansiedad, compasión, motivación, asertividad, empatía y

compromiso generado para el siguiente periodo, buscando averiguar si la CNV produjo algún impacto. Las preguntas serían abiertas y procurarían profundizar en el tema que se investiga y captar lo sucedido desde la perspectiva de los involucrados. Se utilizarían dos equipos para grabación de audio y se tomaría notas de las ideas principales o incidentes importantes, anotando el tiempo en que ocurran para apoyar el material grabado en su posterior análisis. Los encuentros se realizarían en una dirección diferente del lugar de trabajo con el fin de generar mayor confianza en los participantes a la hora de expresarse sobre sus experiencias, atendiendo las comodidades básicas y las necesidades especiales que pudieran tener los concurrentes (por ejemplo, movilidad limitada). Se les brindaría refrigerio.

Descripción de participantes

Para este estudio se escogerá a un grupo de empleados con cargos administrativos y a sus supervisores, pertenecientes a una empresa quiteña y que hayan pasado por un proceso de ED en el último año. El género y la edad de los participantes no es relevante. Se necesitará de 4 participantes que cumplan con el rol de evaluadores y de 16 evaluados.

Reclutamiento de los participantes

El proceso de reclutamiento iniciará con el contacto de una empresa quiteña que cuenten con un número grande de empleados, que tenga implementado un buen proceso de evaluación de desempeño realizado en forma periódica y que acepte participar en el estudio. Se le solicitará un listado de los empleados que cumplan con las especificaciones arriba mencionadas y se escogerá al azar 4 supervisores/gerentes y sus subordinados, estos últimos sumarán al menos 16. Se procederá a enviarles una carta de invitación a cada participante requiriendo su firma de aceptación. Se coordinará con la empresa tomando en

cuenta la fecha de su próxima ED para programar el entrenamiento a los supervisores/evaluadores para la etapa de entrega de resultados, y una vez que hayan realizado la entrega de resultados de las evaluaciones, proceder con los grupos focales.

Adicional a la preparación ordinaria que reciban los evaluadores por parte de la empresa para su proceso de ED, todos los participantes del presente estudio recibirán el entrenamiento en CNV con una duración de diez horas impartidas durante la semana previa a la reunión de entrega de resultados de la ED. Los grupos focales se desarrollarían en fechas posteriores al proceso de devolución de resultados de la ED, lo más cercanas posibles a dicha reunión para recoger las impresiones de la experiencia recién vivida.

Consideraciones éticas

Una vez que los participantes acepten ser parte del estudio, deberán firmar un documento de consentimiento informado en el que se les indicará el propósito de la investigación, las actividades a realizar, el tiempo que durará y lo que se espera de ellos. En él se recalcará que la participación es voluntaria, que se garantizará su anonimato y que la información que proporcionen al investigador no tendrá implicaciones laborales y que quienes decidan no participar u opten por abandonar el proceso una vez iniciado, no sufrirán perjuicio alguno por esa causa. Cada uno recibirá una copia de dicho documento. Las grabaciones de audio que se realicen en los grupos focales serán borradas una vez que se tomen de allí la información para el análisis.

RESULTADOS ESPERADOS

Inmediatamente después de que los participantes hayan recibido el entrenamiento en CNV durante una semana por un total de diez horas, se esperaría que estén listos para llevar a cabo una sesión de retroalimentación mucho más productiva y beneficiosa para todos, con

propósitos claramente constructivos, donde habrá honestidad sin que se lastime la autoestima del otro, con minimización de los errores típicos como la falta de objetividad, los prejuicios, entre otros y con disminución de tensión, ansiedad, culpa y miedos.

A pesar de que la ED implica evaluación del rendimiento de los empleado con respecto a las metas de la organización y los resultados planeados (Dolan , Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007), la CNV, como primer paso, invita al comunicador a observar mientras evita evaluaciones de actos que deterioren el bienestar propio o de su interlocutor (Rosenberg M. B., 2006), esto significa un gran desafío para el supervisor/evaluador, a la vez que podrá contribuir a mejorar la imagen percibida por su evaluado, uno de los problemas identificados por Kondrasuk (2012), estableciendo un ambiente de confianza donde el empleado sentirá la tranquilidad de estar frente a un profesional junto con el cual podría analizar resultados, decidir acciones y expresarse y no frente a un verdugo o a un juez injusto.

Se esperaría también que haya la apertura para expresar y escuchar sentimientos y necesidades de ambos lados, manteniendo el respeto y la libertad del interlocutor, sin perder de vista el objetivo común: aportar al mejoramiento de la organización de la cual ambos son parte. Este ejercicio podría aclarar muchos malentendidos y podría ayudar el mejoramiento de las relaciones interpersonales, además de apoyar el manejo de las emociones en procura de lograr una buena conexión, tal como lo sugiere el Harvard Bussines Review en 2016 en su guía *Delivering Effective Feedback Delive*.

Otro aspecto que se esperaría mejorar con la intervención de esta estrategia comunicacional, tal como ha ocurrido ya en otros estudios, es el incremento de la empatía y la auto-empatía (Jones, 2009) con lo cual se podría identificar mejor las necesidades propias y las de los otros, para luego hacer peticiones lógicas y realizables utilizando un lenguaje positivo y conseguir resoluciones de conflictos en donde todas las parte salgan ganando, se sientan satisfechas y motivadas.

Discusión

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente ¿cómo y hasta qué punto la Comunicación No Violenta influye positivamente en la comunicación de resultados de la ED en un grupo de empleados administrativos?, podemos decir que una capacitación en CNV les proporcionaría una mejora en esta experiencia y herramientas para sacar mayor provecho de dicha actividad.

Recalamos la utilidad de un proceso de Evaluación de Desempeño bien conducido, así como también hacemos énfasis en la importancia de la comunicación de los resultados a los evaluados, este último paso puede potenciar su éxito con la utilización del modelo de CNV propuesto por Marshal Rosenberg que tiene en cuenta a la conciencia y al comportamiento humano mientras utiliza el lenguaje verbal y no verbal. No se trata de una lista de buenos consejos, existen estudios que demuestran efectividad en su aplicación.

Al producirse una comunicación basada en la compasión, atendiendo al mismo tiempo a las necesidades propias y a las del interlocutor (Rosenberg M. B., 2006), los evaluadores, quienes han procedido hasta aquí según el método y formato previamente escogidos como el más adecuado por la empresa, podrán estar en capacidad de entregar a sus subalternos los resultados obtenidos mientras actúan como motivadores de su equipo y generadores de inspiración para seguir mejorando juntos (o empezar a hacerlo, según sea el caso). Por su parte, el evaluado se sentirá libre de ansiedad y dispuesto a recibir sus resultados con la mente abierta a las consecuencias y a la guía de su jefe y con la libertad de aportar con ideas y sugerencias al proceso.

Se requiere un cambio en el pensamiento con respecto a los principios de la CNV, y aunque introducir esta modificación en las personas no es tarea sencilla (Jones, 2009), vale la pena el esfuerzo, pues los beneficios en las relaciones interpersonales y sus repercusiones en

el rendimiento laboral no serían pocos. Las decisiones y planificaciones generadas a partir de los resultados de la ED podrían marchar mejor si sus actores están sinceramente comprometidos debido a que hubo una conexión generada justamente en la etapa de retroalimentación con Comunicación no Violenta.

Limitaciones del estudio

Este trabajo se podría enfrentar a algunas limitaciones como que el grupo de participantes, sean todos empleados de a una misma organización lo cual podría sesgar los resultados al pertenecer a una misma cultura organizacional. Otra limitante podría ser la resistencia a participar por el desconocimiento de la CNV y por la inversión de tiempo que se requiere, a pesar de haber planificado un entrenamiento de solo 10 horas. En cuanto a las evidencias del éxito de esta propuesta en otros casos de estudio, los hallazgos se limitaron a experiencias en países como Estados Unidos y no se encontró estudios locales, es decir, con grupos de similar cultura a la nuestra. Por último, por tratarse de una investigación de carácter cualitativa, la organización de la información obtenida a través de grupos focales, su análisis e interpretación podría demandar de una gran cantidad de esfuerzo.

Recomendaciones para futuros estudios

La Comunicación no Violenta podría aplicarse a cualquier proceso de las organizaciones que involucre interacción de personas, resultando beneficiosa sin duda. Pero es necesaria una preparación de mayor tiempo al empleado en este estudio, es por ello que se recomendaría la opción de incluirla como un elemento de la cultura organizacional durante

por lo menos doce meses para luego evaluar los posibles cambios positivos. Sería interesante su aplicación en el proceso completo de la gestión de desempeño.

REFERENCIAS

- Ahmad, R., & Bujang, S. (abril de 2013). *International Journal of Education and Research*. Obtenido de *Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century*.: <http://www.ijern.com/images/April-2013/45.pdf>
- Asociación Comunicación No Violenta. (2017). *Asociación Comunicación No Violenta*. Obtenido de <http://www.asociacioncomunicacionnoviolenta.org/>
- Baeza , J., Balaguer, G., Coronas, M., & Guillamón, N. (2008). *Higiene y Prevención de la Ansiedad. La ansiedad: biología, aprendizaje, personalidad, circunstancias y recursos*. Fernández Ciudad: Ediciones Díaz de Santos.
- Barbour , R. (2007). *Doing Focus Group*. Londres: Sage Publications.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). *Sage Journals Human Relations*. Obtenido de *Does employees' subjective well-being affect workplace performance?:* <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726717693073>
- Carrión, O., & Gustavo, B. (2008). *Ataques de pánico y trastornos de fobia y ansiedad*. Buenos Aires: Galerna.
- Center for Nonviolent Communication. (15 de julio de 2017). Obtenido de <https://www.cnvc.org/>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Mc Graw Hill.
- DeNisis, A. a. (2000). *Feedback Effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?* *Academy of Management Executive* , vol.14: 129.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos 14° edición*. México: Pearson Educación.
- Díaz Cabrera, D., Hernández Ferdaud, D., Isla Díaz, R., Delgado Rodríguez , N., Díaz Vilela, I., & Rosalez Sánchez, C. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. *Papeles del Psicólogo*, 115-121.
- Dolan , S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos 3° edición*. Madrid: McGraw Hill.
- García García, A. (2015). *Diseño de una herramienta de evaluación del desempeño, para personal administrativo de institución educativa de nivel medio superior, sector público en el noreste de México*. México: UANL.
- Giraldo, C. (2004). *Biblioteca Digital UDEA*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

- Harvard Business Review. (2016). *Delivering Effective Feedback*. Boston: HBR Press.
- Harvard Business Review Publishing Corporation. (2014). *Giving Effective Feedback*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* 6ta. edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jones, S. (2009). *Traditional education or partnership education: which educational approach might best prepare students for the future?* Master's thesis. San Diego: State University, San Diego CA.
- Kondrasuk, J. (2012). *Free Patents on line*. Obtenido de <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Strategic-Management-Journal/294507954.html>
- Kondrasuk, J. N. (2011). *So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?* . *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57. Recuperado el julio de 2017, de <http://www.na-businesspress.com/JABE/KondrasukWeb.pdf>
- Nistor, N. (2014). *Performance Magazine*. Obtenido de *Pitfalls in performance appraisals*: <http://www.performancemagazine.org/pitfalls-in-performance-appraisals/>
- Reeves, D. B. (2004). *Evaluating administrators*. *Educational Leadership*, 52-58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ros, R. (2006). *Stop a la ansiedad sin pastillas*. Pamplona: Magalian Trace Communication.
- Rosenberg, M. (2003). *Life-Enriching Education: Nonviolent Communication Helps Schools Improve Performance, Reduce Conflict, and Enhance Relationships*. USA: PuddleDancer Press.
- Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicación no violenta: el lenguaje de vida*. Camarones: Gran Aldea Editores.
- Rothery, M., Tutty, L., & Grinnell, R. (1996). *Qualitative Research for Social Workers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Selvarajan, T., & Cloninger, P. (2011). *Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study*. México.
- Tennessee State University. (2017). *Tennessee State University web site*. Obtenido de <http://www.tnstate.edu/hr/documents/policiesandprocedures/Performance%20Evaluation.pdf>
- University of Nebraska. (2010). *Department of Human Resources*. Obtenido de *Performance Management and Performance Evaluation*: <https://hr.unl.edu/er/performance-management/>

Zenteno-Hidalgo, A., & Durán Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 19-136.

ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES

Quito, ___de_____ de_201__

Estimado señor(a) _____,

Nos encontramos realizando un estudio sobre los efectos que tendría un proceso comunicacional llamado **Comunicación No Violenta** al ser aplicado en la etapa de entrega de resultados de la evaluación de desempeño laboral, para lo cual hemos solicitado a la institución para la cual Ud. trabaja que nos permita proponerles a sus colaboradores que sean parte de este estudio, y del listado de nombres que nos enviaron nosotros escogimos al azar un grupo de ellos.

Por medio de esta carta queremos extenderle la invitación a participar en este proyecto que consistirá en darles una capacitación grupal de 10 horas, luego les pediremos que asistan a un grupo focal de aproximadamente 45 minutos de duración para recoger las impresiones de su experiencia. Sus datos y la información que nos proporcione serán tratados de manera confidencial y se utilizarán exclusivamente para esta investigación. Ud. No sufrirá represalia alguna en su trabajo a causa de participar (o no hacerlo) en este estudio, lo que se busca es conocer cómo mejorar el proceso de la entrega de resultados de la evaluación de desempeño obteniendo mayores beneficios para todos los involucrados.

Si Ud. decide colaborar con nosotros, el siguiente paso será firmar el documento de consentimiento informado. Puede contactarnos a los datos abajo indicados para despejar cualquier duda que tenga o solicitud de información adicional. Le agradecemos infinitamente por su ayuda y por su total sinceridad en las respuestas que nos entregue.

Cordialmente,

Mercedes García Solano

Teléfono: 0998211501

-

e-mail:

mercedesgarciasolano@hotmail.com

ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos

Universidad San Francisco de Quito

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ

The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Influencia de la aplicación de la Comunicación No Violenta en la entrega de resultados de una Evaluación de Desempeño a empleados administrativos

Organización del investigador: Universidad San Francisco de Quito USFQ

Nombre del investigador principal: Mercedes Magdalena García Solano

Datos de localización del investigador principal: 593 2 2056067, 593 998211501,
mercedesgarciasolano@hotmail.com

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no. Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre el efecto que tendría la aplicación de un proceso comunicacional llamado **Comunicación No Violenta** en la evaluación de desempeño laboral porque esta práctica podría ayudar a superar algunos problemas que se presentan en la etapa de entrega de resultados a los evaluados.

Propósito del estudio

Participarán en este estudio un total de 20 trabajadores administrativos incluyendo evaluadores y evaluados. Se pretende averiguar si la experiencia y los efectos mejoran con un breve entrenamiento en Comunicación No Violenta realizado previamente a la reunión de entrega de los resultados de la evaluación de desempeño.

Descripción de los procedimientos

Para empezar, se les dará a los participantes una capacitación grupal en Comunicación No Violenta durante una semana, con un total de 10 horas. Ésta iniciará más o menos unos 7 días antes de sus reuniones de entrega de resultados de las evaluaciones de desempeño que se realizan periódicamente. Posteriormente se les reunirá para conversar en grupos de discusión sobre la experiencia vivida; se averiguará si sintieron que la capacitación les ayudó a tener un mejor encuentro y haremos comparaciones con respecto del proceso realizado en el ciclo anterior. Habrá una reunión para evaluadores y otra para evaluados, cada una con una duración aproximada de 45 minutos.

Riesgos y beneficios

Tanto en el entrenamiento como en los grupos de discusión podrían surgir temas que tal vez incomoden a algunos participantes por no estar muy familiarizados con ellos y que incluso podrían disgustarles, pero se espera que al final salgan preparados para establecer una comunicación compasiva, efectiva, empática y más productiva cuando se trate de temas difíciles como los resultados de una evaluación.

Confidencialidad de los datos

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 098211501 que pertenece a Mercedes García, o envíe un correo electrónico a mercedesgarciasolano@hotmail.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieren el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

ANEXO C: PREGUNTAS PARA LOS GRUPOS FOCALES

Se sugieren las siguientes preguntas para los grupos focales:

Por favor coméntenos sobre su experiencia en la reciente reunión de entrega de resultados de su ED, siempre tratando de hacer una comparación con la reunión del año anterior.

- ¿cómo se sintieron en este proceso?
- ¿en general, qué les pareció la comunicación mantenida en la reunión?
- ¿Piensan que hubo o que no hubo empatía entre evaluador y evaluado?
- ¿En cuanto a la experimentación de estrés, ansiedad, temor durante la entrega/recepción de resultados, piensan que la capacitación en CNV tuvo algún efecto?
- ¿Creen que sus necesidades y sentimientos fueron atendidos en alguna medida?
- ¿Creen que fueron escuchados por su interlocutor?
- ¿Se sintieron en libertad de poder expresarse de manera honesta y de hacer peticiones de manera clara?
- ¿Piensa que este proceso fue constructivo y que les aportó beneficios, o más bien improductivo y perjudicial, o ni lo uno ni lo otro?
- ¿Consideran que la compasión es necesaria en los casos de diálogo complejos como lo es la entrega de resultados de una ED?