

## Management and Performance Associates – Mayo 2015

### “Soy perfecto y no preciso su feedback.”

Hoy, casi 40 años después de su muerte, se considera a Maria Callas una de las más renombradas e influyentes cantantes de ópera del siglo XX y, aun así, ella no tuvo una sola actuación en el Metropolitan Opera House de New York en la que no fuera abucheada.

Antes de recibir el Premio Nobel de Literatura, Gabriel Garcia Marquez fue mal evaluado por un puñado de críticos literarios, incluido Harold Bloom de Yale, quien observó que “Cien años de Soledad” es “una especie de cansadora batalla estética, ya que cada página tiene más vida que la que un lector común es capaz de absorber”

Pauline Kael, la famosa crítica de cine de la revista New Yorker, entre 1968 y 1991 odió casi todo lo que Fellini y Hitchcock produjeron, y una vez describió a “La Novicia Rebelde” como “la influencia más represiva sobre la libertad artística en el cine”.

Evidentemente, las situaciones descritas no se limitan al mundo de las artes. Nuestra visión es que no es realista esperar solo felicitaciones por un desempeño, cualquiera que fuere.

No importa cuál y donde sea su trabajo, si en el Covent Garden, en Broadway o cualquier otra industria, todo desempeño está sujeto a evaluaciones disidentes.

Si todas las obras de arte y los genios mencionados anteriormente fueron criticados, ¿cómo es posible que sus empleados sean perfectos? ¿Cómo es posible que “personas normales” (así como algunos artistas y usted mismo) no estén preparadas para recibir feedback?

**Vamos a explorar algunas causas y como superarlas:**

### **Razones Culturales**

Varias culturas se orientan a una comunicación indirecta, y ser asertivo puede ser considerado rudo. Por favor, recuerde que “cultura” no se limita a fronteras geográficas. Puede tratarse de la cultura corporativa o de las culturas generacionales.

Independientemente de si su empleado es de América Latina, donde los idiomas romance son mucho más indirectos que el inglés, o si pertenece a la generación Y (ansioso por ser

reconocido por cualquier desempeño) el desafío es dar un feedback honesto, para que sepan adonde están y, por lo tanto, sean capaces de seguir desarrollándose.

### **Auto imagen distorsionada**

La mayoría de las personas de este grupo, o posee baja madurez, o no tiene una experiencia previa de haber recibido feedback sincero.

Hasta que la persona no vea la realidad, no habrá oportunidad para la toma de conciencia y en consecuencia, el cambio.

### **No se acepta por falta de credibilidad.**

Será mucho más difícil que el mensaje del feedback llegue a su destinatario si este tiene alguna preocupación en relación a quien lo está brindando.

Es indispensable decir que el destinatario del feedback estará – en este caso – perdiendo una excelente oportunidad de eliminar algunos puntos ciegos.

### **Histórico de feedback de baja calidad**

Cuando los jefes dan feedback de poca calidad, generan una reacción defensiva que, de no ser resuelta, se transforma en una barrera que impide que quien lo recibe pueda ampliar su conciencia sobre un problema y trabajar sobre él.

El feedback de baja calidad incluye juicios, opiniones, consejos, generalizaciones, etc.

## **Tres maneras “simples” de ayudar a sus empleados a superar las barreras:**

### **1) De feedback basado en hechos**

Una manera segura de hacer que sus empleados vean la realidad es concentrarse en hechos específicos y comprobables. A ellos puede no gustarles lo que usted les está diciendo, pero será difícil negar la situación. Hay una gran diferencia entre decir *“sus ventas están 37% debajo de la meta acordada”* y decir *“sus números son horribles”*.

### **2) Discuta sobre comportamientos observables**

Diga *“Observé que llegó a las 9 y 27 a la reunión con el CFO de nuestro principal cliente”* en lugar de decir *“siempre llegas tarde a las reuniones con clientes”*. Recuerde que *“Me dijeron”* no es feedback.

Hablar sobre hechos es crítico cuando se refiere a metas numéricas. Los comportamientos observados son críticos cuando se refiere a competencias.

### **3) Use un tono constructivo y empático**

Los miembros del equipo tienen que entender que la conversación es para ayudarlos. El feedback es la única información que genera consciencia y debe ser acompañado de una conversación de Coaching, donde ellos se involucren en el análisis de las causas, puedan generar alternativas y compromisos para solucionar el problema.

Finalmente, recuerde que no se trata de una ciencia exacta, y que no hay garantía de que sus empleados vean la luz luego de una conversación de apenas cinco minutos. Se trata de un proceso en el que – además – es importante acompañar al empleado con feedback adicional sobre los cambios y avances observados.

**Hasta la próxima! Agradecemos su feedback.**