

EVALUACIÓN - REALIMENTACIÓN

En boletines anteriores hablamos de las preguntas fundamentales que se hacen los empleados (en el primer boletín) y de cómo el direccionamiento estratégico ayuda a que todos trabajen en la misma dirección (en el segundo):

1. ¿A dónde vamos?
2. ¿Qué se espera de nosotros?
3. ¿Cómo lo estamos haciendo?
4. ¿Qué me queda de esto?
5. ¿A quién puedo acudir si necesito ayuda?

En esta ocasión, nos centraremos en la tercera pregunta: **¿Cómo lo estamos haciendo?**

Una vez la persona entiende cómo puede aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa y lo que se espera de su trabajo, es necesario evaluar cómo está ejecutando esas tareas. Como ingenieros eléctricos, sabemos la importancia de la realimentación en un sistema de control. En nuestra vida profesional ocurre lo mismo. Por eso, si los líderes del equipo no nos expresan cómo vamos, podemos ejercer liderazgo solicitando directamente información sobre nuestro desempeño.

Pero, si somos nosotros quienes lideramos, tenemos la responsabilidad de realimentar al equipo. Este es un proceso multidireccional en el que se conversa sobre el desempeño de la persona y en el que es fundamental identificar si necesita algún tipo de soporte adicional, así como comprender sus sentimientos y motivaciones frente al cumplimiento de las metas. Del mismo modo, el líder debe buscar realimentación de sus subalternos sobre su propio desempeño.

Para ello, se recomienda seguir el siguiente proceso:

- > **Determinar las actividades necesarias** para corregir lo que deba ajustarse, reforzar lo que se está haciendo bien y mantener la apertura para renegociar metas o metodologías de trabajo.
- > **Desarrollar el diálogo siguiendo los pasos del modelo READS** (por sus siglas en inglés):
 - **Reinforce (Reforzar):** destacar toda intención positiva y todo aquello que se esté haciendo bien. El diálogo debe comenzar revisando las metas y los aportes del trabajo de la persona, mostrando que la realimentación busca brindar apoyo. Por eso es fundamental escuchar lo que el subalterno tenga que decir sobre su propio desempeño o necesidades. Debe quedar claro que, si hay algo por mejorar, es una tarea del equipo.

- **Explore (Explorar):** indagar sobre el desempeño y sobre qué tan conforme se siente la persona. Es fundamental iniciar con la percepción del evaluado y luego complementar con la visión del líder. La conversación debe centrarse en cómo se están cumpliendo las metas y en cómo se siente la persona al respecto, para luego avanzar hacia lo que propone hacer para asegurar o mejorar el cumplimiento de estas. Si la persona no entiende la posición del líder, este debe remitirse a las metas y objetivos específicos en lugar de repetir su punto de vista.
- **Assess (Evaluar):** analizar el entorno identificando los procesos, sistemas, áreas u otros elementos que facilitan o dificultan el cumplimiento de la meta, de modo que ambas partes puedan revisar la situación con claridad.
- **Define (Definir):** construir un plan de acción realista y específico. Es importante escuchar al evaluado, y que el líder solo haga los ajustes necesarios según su criterio. Este plan debe incluir:
 - Reforzar los comportamientos y actividades que aportan positivamente.
 - Redireccionar aquello que esté afectando el cumplimiento de la meta, ya sea comportamiento, habilidades, comunicación u otros factores.
 - Renegociar recursos, tácticas o estrategias y, si la meta no se puede cumplir, ajustar sus parámetros o incluso eliminarla.
- **Seek (Buscar):** lograr un acuerdo con el evaluado sobre el cumplimiento del plan. Esto permite reforzar cualquier expresión positiva de confianza en las acciones definidas y, si no la hay, identificar barreras adicionales que antes no se habían considerado.

Consideración importante: en la comunicación de un mensaje, cada elemento aporta de manera distinta. En general:

- > **Las palabras** representan menos del 10%.
- > **El tono de voz** aporta cerca del 40%.
- > **El lenguaje corporal y la actitud** influyen en más del 50%.