



No es lo “que” dijo, sino “cómo” lo dijo

Por Patricia León González

Editora General de Revista Perspectiva

Esta frase, que parece sacada de un melodrama, es dicha todos los días en los ambientes más diversos, pero sobre todo en el mundo laboral.

Kim Scott —cofundadora de Candor Inc., empresa dedicada a ayudar a las personas a tener mejores relaciones en el trabajo— quien colaboró en Google con Sheryl Sandberg —actual directora ejecutiva de Facebook y antes Vicepresidenta en Google—, recordaba la ocasión en que recibió de esta última un comentario franco sobre su estilo de presentación: “Cuando dices ‘um’ cada tres palabras, eso te hace ver como una tonta”. A Scott esto la descolocó, pero pudo manejar el comentario porque conocía a Sandberg y sabía que se preocupaba por ella a nivel personal por

la buena relación que existía entre ambas. Sin embargo, con otra persona, este comentario habría tenido un efecto totalmente contraproducente.

¿Se puede ser francos con nuestros colaboradores y, al mismo tiempo, mostrar interés? Emma Seppala, directora del Centro de Investigación y Educación sobre Compasión y Altruismo de Stanford University, y Kim Cameron, profesora de la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan, nos ofrecen tres formas en que los directivos pueden dar consejos sinceros y constructivos:

MÁS COMENTARIOS POSITIVOS QUE NEGATIVOS. Para estas expertas, en las organizaciones con alto desempeño se emiten aproximadamente cinco

¿Se puede ser francos con nuestros colaboradores y, al mismo tiempo, mostrar interés? Comentarios positivos, comunicar fortalezas y ser objetivos pueden ayudar.

declaraciones positivas por cada declaración negativa. Se puede corregir a los colaboradores, incluso criticarlos o enfrentarlos, pero debería hacerse en un contexto positivo. Los resultados serán mejores y mantendrán la moral y la participación.

COMUNICAR LAS FORTALEZAS MÁS QUE LAS DEBILIDADES. Normalmente tendemos a enfocarnos en la retroalimentación crítica, sobre todo cuando estamos enojados, y restamos importancia a las fortalezas que tienen nuestros colaboradores. Empezar una crítica diciendo las cosas buenas conseguidas para luego

pasar a lo que se puede mejorar tendrá un efecto más preciso, eficaz y duradero.

OBJETIVIDAD EN TODO MOMENTO. Ante un evento negativo, describa la situación problemática en lugar de evaluarla; identifique las consecuencias objetivas del evento en lugar de echar culpas, y sugiera alternativas aceptables en lugar de discutir sobre quién tiene la razón.

Al final, importa lo que se dice y cómo se dice. Pero un tono positivo y conciliador siempre tendrá más probabilidades de conseguir el cambio de actitud que buscamos.



LA AUTORA

Patricia León González es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.