

Crítica y elogio del personal

Una buena gestión de los recursos humanos en la empresa implica, entre otras muchas cosas, la búsqueda de un equilibrio en una tarea fundamental: la revisión crítica del desempeño de los empleados y, cuando procede, el elogio o la reconvención por su rendimiento. Se trata de un equilibrio muy sutil, pero encontrarlo es un reto y aporta grandes satisfacciones.

JOSEP MARIA GALÍ

Profesor titular de ESADE. Socio de Axis Marketing Consultants.

Qué y quién

La separación entre la cosa producida y el productor de la cosa es fundamental para que se pueda realizar lo que se denomina crítica constructiva. Uno no es lo que produce y lo que produce no es uno. Uno puede ser un gran profesional y hacer una producción mediocre; eso le pasa hasta a un genio como Woody Allen, aunque con el tiempo hasta las mediocridades

Con la crítica hay que andarse con cuidado. Se trata de una palabra traidora, que muestra hasta qué punto el lenguaje nos juega malas pasadas a la hora de comunicarnos y compartir ideas y sentimientos. «¡No es una crítica! ¡No te lo tomes como una crítica; es sólo un comentario!». ¿Quién no ha oído o expresado tales reacciones? Los artistas —y los futbolistas— están pendientes constantemente de la crítica, de lo que dicen los demás sobre sus producciones o su rendimiento. Hay incluso profesionales de la cuestión: son los críticos literarios, musicales de cine, etc. La opinión pública, cuando se expresa por boca de supuestos expertos, contertulios y opinadores diversos, es referida como «la crítica». «La crítica ha sido entusiasta; ha merecido buenas críticas; ha sido el blanco de la crítica...».

La crítica puede hundir acorazados y convertir chalupas en transatlánticos. La crítica tiene un poder tremendo (mejor tenerla buena). Esa última expresión —«tener buena crítica»— nos lleva a discurrir sobre el significado aparente y el menos aparente de la palabra «crítica».

Críticas

criticar, en lenguaje coloquial, significa «decir cosas desagradables de una persona o de sus producciones». Si, además, estas «cosas desagradables» se dicen a escondidas y a una persona que no es la afectada, la crítica adquiere su sentido más arraigado en el hombre y la mujer de la calle. «Es un criticón», se dice de alguien que a espaldas del afectado habla mal de él o de sus producciones. Se confunde crítica con insulto a espaldas del afectado; se mezcla crítica con mala fe, ganas de molestar, mala intención o ganas de hacer daño.

Probablemente no hay mejor uso de la palabra crítica que el de Kant en su *Crítica de la Razón Pura* y los subsiguientes *Crítica de la Razón Práctica* y *Crítica del Juicio*. Para Kant y la mayoría de los filósofos, la crítica no es un juicio negativo, es una forma de estructurar un discurso que pretende acercarse a la verdad de las cosas, para intentar conocer los 3 temas fundamentales que, a su juicio, preocupan al hombre: la libertad, la inmortalidad y la existencia de Dios. Crítica es pensamiento, discurso, concatenación de ideas, no juicios negativos ni hablar mal de los demás o de las cosas. Ese significado de la palabra crítica permite centrar el esfuerzo intelectual sobre el qué y el cómo y derivarlo fuera del quién. El objeto del pensamiento y del discurso es el contenido, la producción, la cosa en sí, fuera de su componente personal. Precisamente ésta es una de las claves de gestión de la posibilidad de emitir juicios sobre lo que los demás hacen en una organización. Vamos a verlo.



Crítica es pensamiento, discurso, concatenación de ideas, no juicios negativos ni hablar mal de los demás o de las cosas

des de los genios alcanzan valores de mercado inusitados. Pero es la marca, no el producto. El producto puede ser incluso malo y su productor un buen artesano, profesional, escritor o cineasta. Todos hacemos cosas buenas, no tan buenas, e incluso algunas malas. La identificación excesiva con la propia producción puede llegar a ser patológica: algunos empresarios dicen que la empresa es «la obra de su vida». Vamos, hombre.

No hay que exagerar. Algunos artistas, cuando presentan sus obras, lo sienten como si presentaran en el Juicio Universal el balance de toda su vida. ¡Y lo que sufren los pobres! A los niños no se les enseña que pueden ser guapos, inteligentes y magníficos y hacer un dibujo feo, malo y desmañado. O que pueden ser excelentes futbolistas y hacer un desastre de partido. En la medida en que la persona es consciente de que para lo-

gar un cierto equilibrio vital es esencial separarse de las propias producciones, se posibilita la crítica constructiva. «¡Es que no se te puede decir nada!», se queja el jefe a su empleado, que recibe con la armadura puesta y la pistola láser de última generación un comentario crítico sin ningún componente personal objetivo. Para poder mejorar, uno debe aceptar la mayor experiencia de otros o su mayor capacidad de vi-

sión. Y para que esta aceptación no se convierta en un motivo de depresión es necesario entrenar a las personas a separarse de sus obras. «Nadie pone en duda tus capacidades, pero esto que has hecho es muy mejorable, por decirlo con delicadeza...». Las capacidades se pueden poner en duda cuando las producciones son repetidamente defectuosas, e incluso en este caso probablemente nos equivoquemos al ponerlas en cuestión: puede ser perfectamente un problema de actitud ante la tarea o de motivación hacia el hecho de hacerla bien, algo mucho más corriente de lo que cabría pensar.

Cómo criticar

Por tanto, para criticar al personal es necesario que este personal haya sido entrenado en la aceptación de críticas, además de pensarse muy bien la manera de criticar, es decir, la manera de emitir juicios razonados sobre las producciones de los demás. No vamos a respaldar aquí, sin reservas, las críticas frías, desvinculadas del momento del error, asépticas y sin emoción. Tampoco parece prudente decir todo lo que se piensa en el momento que se piensa y de la forma en que lo dictan las emociones del momento. En el complejo juego de la interacción humana es fundamental actuar con naturalidad, y dar salida

conjunta y equilibrada al pensamiento y a la emoción, con una limitación ética y otra funcional. La limitación ética es bien simple: dígalo de la forma en que a usted le gustaría que se lo dijeran. O un poco menos bruscamente, por si acaso. La limitación funcional suele, por suerte, coincidir con la ética: para que el resultado de la crítica entrañe la mejora esperada, conviene que ésta se exprese dentro de unos cauces que no provoquen «rebote» o lo que los sabios llaman «efecto boomerang». En resumen: para que no nos salga el tiro por la culata y logremos exactamente el resultado inverso al que pretendíamos conseguir. Afortunadamente para la ética, lo que funciona suele coincidir con lo que mandan los valores más universales.

El elogio

El elogio no es el antónimo de la crítica. Es la gasolina de la motivación. Todos los padres del mundo conocen el efecto motivador que supone decirle a un crío que ha hecho algo muy bien. Se le dilatan las pupilas, sonríe, se relaja y se motiva para hacerlo mejor. El mecanismo subyacente en el elogio es bien simple: a las personas normales nos gusta más el placer que el sufrimiento. Si el elogio provoca placer, la búsqueda del placer desencadena la motivación que ha de llevar de nuevo

al elogio. Es cierto que hay personas con tendencias masoquistas muy marcadas que no aceptan nunca un elogio, que se autoflagelan constantemente con las críticas más despiadadas. De hecho, esto pasa bastante entre artistas y creadores de toda suerte. El mecanismo es bien simple: «Si denigro yo mismo mis producciones, me preparo para encajar lo que me da más miedo en la vida: que me las critiquen». La repetición compulsiva de esta actitud y de esta conducta lleva a muchos artistas y creadores geniales a ser extremadamente vulnerables ante los comentarios ajenos y a mostrar una autoestima muy baja. Hasta qué punto esta baja autoestima es origen de más creatividad o de frustraciones constantes que la cercenan es un tema complejo sobre el que no tengo las ideas muy claras.

Hechos, no esencias

¿Por qué nos cuesta elogiar? Nos cuesta elogiar por muchas razones, pero la principal es que no estamos acostumbrados a hacerlo. El elogio no es una conducta automática, no nos han enseñado a integrarla de forma natural dentro de nuestro repertorio de conductas. Hay otros factores que explican la misma incapacidad, como la incapacidad de elogiar fundamentada en la inseguridad personal, pero observamos con frecuencia que hay personas que utilizan el elogio de forma más o menos constante y de forma correcta, y otras para quienes el elogio es tan raro como, frecuentemente, desmesurado. Las reglas que rigen el elogio equilibrado y motivador son las mismas que las que rigen la crítica constructiva y motivadora. Hay que elogiar la producción concreta, en el momento de su realización y de la forma más espontánea y sincera posible. Hay que intentar evitar convertir el elogio a la producción en una elegía personal injustificada, del tipo «eres un genio» y otras tonterías al uso. La mayoría no somos nadie para emitir valoraciones de tal calado. No se trata de decir «eres...», sino «está muy bien eso que has hecho», lo cual no quiere decir que si dejas de esforzarte puedes hacerlo mal y no por eso dejarás de ser lo que eres, genio o no genio. □

Puntual y bien administrado

El elogio debe emitirse a tiempo. En los niños, inmediatamente; en los adolescentes, de vez en cuando, y en los adultos, cuando toca. Y de vez en cuando toca. Hasta a los que no tenemos abuela nos gusta que nos dirijan un elogio. Si no nos lo dispensan, tenemos que autoadministrárnoslo o esperar que una abuelita bondadosa nos diga lo guapos que somos y lo bien que lo hacemos.

El elogio bien administrado es una buena herramienta para fomentar que el elogiado asuma riesgos e innove en lo que hace, experimente, pierda el miedo a tomar iniciativas y acumule un bagaje de iniciativa-éxito-nueva iniciativa que le vaya dando seguridad. Los estudios sobre empresas muy innovadoras muestran que uno de los secretos de la innovación es fomentar, premiar y elogiar las conductas que suponen hacer cosas diferentes; aunque no se entiendan mucho desde la óptica de los procesos actuales y las consideraciones de rentabilidad inmediata. □