**Impactos por no hablar sobre el desempeño no satisfactorio**

Si existe algo difícil para nosotros los humanos es hablar sobre aquello que no resultó tal y cómo lo esperábamos.

Sin embargo, son éstas experiencias las que más nos enriquecen y nos hacen crecer tanto individual como colectivamente.

En concreto: ¿de qué situaciones estamos hablando? De todos aquellos desempeños (resultados) que tienen una amplia brecha entre las expectativas de entrega futura y la realidad con la que nos encontramos.

Estas experiencias pueden ser:

1. La delegación de una tarea,
2. La delegación de una actividad,
3. El ejercicio permanente de un rol, función, etc.
4. Un vinculo

En el ejercicio de reducir ésta brecha desde el principio, facilitaría el proceso que todos los actores involucrados en construir el futuro, acordáramos mínimamente los siguientes puntos.

1. Qué vamos a hacer – Contenido-
2. Para qué – Sentido-
3. Cómo – Criterios de satisfacción de calidad-
4. Para cuando – Fecha de entrega-
5. Cuánto tiempo – Tiempo estimado de la tarea-
6. Con qué – Disponibilidad de recursos-
7. Comunicación – Instancias/ momentos de comunicación de estado de desarrollo del contenido

En la medida en qué los 7 elementos constitutivos de la actividad estén acordados y claros (y si es por escrito mejor) es factible que la brecha entre la expectativa y las posibilidades de realización se acorten. Si éste no fuera el caso, al menos vamos a estar todos en condiciones de hablar clara y objetivamente sobre dónde, cómo y por qué sucedieron las principales diferencias y/o desvíos.

Es en éste punto dónde su ubica uno de los contenidos más importantes de la función de feedback que todo responsable por el desempeño colectivo tiene sobre su cabeza: ***la formación permanente de sus colaboradores a través de la capitalización de la experiencia individual del colaborador***.

¿Cómo, sino a través de nuestros desempeños no óptimos, aprendemos más y mejor? Para otro momento quedará abordar las mejores disposiciones internas y personales para facilitar el proceso de aprendizaje.

En éste sentido, la disciplina sana (tanto interna como colectiva) consistiría en utilizar éstas experiencias a nuestro favor, no para lamentarnos de lo no suficientes que hemos sido para desempeñarnos de acuerdo a estándares o expectativas, sino para aprender de nosotros mismos, ayudados por el responsable inmediato superior y realizar todo aquello que sea necesario para ***prepararnos mejor para la próxima oportunidad***.

Todos los seres humanos somos seres en proceso hasta el último día de nuestra vida por lo que ***el pecado*** (cuando en realidad grave es una enfermedad terminal) no consiste en no haber estado a la altura de satisfacer una expectativa, acuerdo, etc. sino en ***no haber aprovechado ésa oportunidad para aprender y formarnos***.

Es importante entonces que seamos conscientes que todos los días estamos trabajando en dos dimensiones temporales:

1. El presente y real: gestionar el trabajo para lograr cumplir con las expectativas acordadas
2. El futuro y trascendental: formar y formarnos para que el consumo de energía interna por trabajar colectivamente sea menor y la experiencia 360 sea más satisfactoria.

Mínimamente, al no hacernos el favor de construir colectivamente y sobre estas experiencias, actividad que se realiza a través de la comunicación efectiva con los otros y que requiere por sobre todo estima, respeto y cariño; vamos a estar impactando (aunque no esté dentro de nuestras intenciones) organizacional, emocional, lateral, central y verticalmente:

1. Impacto Central. En el rol de responsable colectivo, estaré sub utilizando la oportunidad de aprendizaje:
   1. No revisando mis posibles oportunidades de mejora como comunicador y coordinador.
   2. No revisando mis propios niveles de exigencias y expectativas.
   3. No permitiéndome entender por qué en ésta situación, o con tal o cual persona mis formas habituales de coordinación, comunicación y gestión no dan/ dieron resultado.
   4. Generándome una semilla de alerta y falta de confianza (ya sea individual o en los colaboradores) para futuras situaciones. Estás pueden decantar en: sentir que no puedo delegar, sentir que tengo que controlar más y mejor, con las consecuencias en autonomía, rendimiento y crecimiento que todos estos pensamientos (y más si derivan en acciones) traen aparejados.
2. Impacto vertical. En los colaboradores directos:
   1. Construcción interna de un desempeño satisfactorio cuando en realidad no lo es.
   2. Perdida de oportunidad de aprendizaje y formación.
   3. Perdida de comprensión compartida de la realidad y de criterios con su responsable inmediato, cuando no con otros espacios y colaboradores organizacionales.
   4. En caso de que la situación persista es posible que la tarea, actividad, etc y/o la participación y el involucramiento deje de ser realizada por él, salte a otro lugar sin entender los motivos.
3. Impacto lateral. En el grupo/ equipo de trabajo/ organización:
   1. La organización es un ente autónomo dotado de inteligencia que entiende mucho más de lo que somos conscientes y podemos gestionar, por lo que la no atención de los desempeños no satisfactorios va a impactar operativamente en la rotación hacia otros colaboradores de aquellos objetos (tareas, funciones, actividades, etc) que no se realizaron como deberían (seguramente sobrecargando otros espacios organizacionales)
   2. En línea con lo anterior, la cultura empezará a interpretar o empezará a tener indicios/ experiencias de que a veces da lo mismo la entrega satisfactoria de esfuerzo y atención que su opuesto.
   3. En el entendimiento de equidad colectiva de dedicación, colaboración y compromiso.
4. Impacto central. En la tarea, actividad, proyecto:
   1. El no entiendimiento sobre el desempeño no satisfactorio habitualmente produce la jerarquización o complejización de la tarea, lo que automáticamente genera inflación estructural. Esto quiere decir que se eleva la percepción de dificultad sobre el objeto que tenemos enfrente y se empieza a pensar que el objeto es más complejo. Uno de estos motivos es que nos es más fácil levantar al otro que observarnos como personas en proceso de aprendizaje y esto se debe a que asociamos nuestras fallas con ser deficitarios. Cómo es más complejo requiere de:
      1. Mayor señority del operador
      2. Mayor control
      3. Alguna combinación de los motivos anteriores.
5. Impacto emocional. En la distancia vincular:
   1. Es habitual que situaciones no atendidas de desempeño no satisfactorio las traduzcamos en evitar la interacción con esa persona, equipo, etc. Esta situación sostenida en el tiempo comienza a enrarecer la realidad vincular laboral que sin lugar a dudas va a impactar en alguna de las siguientes dimensiones organizacionales: calidad, cantidad, economía, clima, desarrollo.
6. Impacto Organizacional. En la jerarquía de respondibilidad:
   1. Como consecuencia de todos los impactos anteriores, sino tenemos la función de diseño organizacional (es aquella función organizacional que se ocupa de diseñar la estructura de roles jerárquicos que el negocio requiere para ser gobernado económica y sanamente) bien aprendida y objetivizada es altamente probable que empecemos a inventar roles, niveles intermedios de supervisión y control.