

## COMO DAR UN FEEDBACK EFECTIVO

Hugo Urdaneta

**El Periodiquito**

Publicado en EL PERIODIQUITO de Aragua el 22 de agosto de 2014

### EL FEEDBACK PARA MANTENER Y POTENCIAR LA CONDUCTA

El feedback o retroalimentación, es el proceso de comunicar a otra persona o grupo cómo percibimos su conducta y cómo la misma tiene un efecto en la organización. Cuando hablamos de efecto, estamos hablando tanto de los efectos positivos, como de los negativos.

Esto nos lleva a la primera precisión. El feedback no es solamente poderoso para abordar conductas que deben ser corregidas, por el contrario es valioso para aquellas conductas que queremos mantener y potenciar. Por esta razón hablamos de dos tipos de feedback el **correctivo** y el **potenciador**.

Siendo una herramienta tan poderosa y económica, ¿por qué no la utilizamos de forma más continúa?

### POR QUÉ EVITAMOS EN MUCHOS CASOS EL FEEDBACK

Son varias las razones, la primera es por la falsa creencia que existe de asociar el feedback sólo con conductas negativas, la segunda es por el temor a la reacción emocional de la persona que recibe el feedback y tercero por falta de habilidades y práctica para ofrecerlo.



Aunque el feedback es un componente necesario de todo proceso de evaluación de desempeño, el mismo no debe limitarse a estos momentos.

Como dije anteriormente, si el feedback se convierte en un proceso frecuente, tanto el correctivo como el potenciador, estamos ayudando a

consolidar en la organización una cultura de comunicaciones interpersonales efectivas, la cual es un componente fundamental para el logro del compromiso y la confianza.

## UN EJEMPLO DE FALTA DE FEEDBACK

En este momento quiero referir un ejemplo real en una empresa multinacional del área de tecnología. Un día un empleado, quien había conseguido un empleo en otra empresa, que implicaba una excelente promoción, además de un aumento significativo de salario solicitó hablar con el gerente general para notificarle su decisión de renunciar. Cuando le informó al gerente, éste le respondió que se alegraba mucho y le deseaba suerte. ¿Cuál creen ustedes que fue la reacción del empleado?. Salió desmoralizado de la oficina y al llegar a su puesto de trabajo le comentó a sus compañeros que ahora estaba más convencido de su decisión de irse, ya que el gerente general no mostró la menor intención de retenerlo, ni menos algún pesar por su ida, al contrario, se alegró por su ida.

Por otro lado a la salida de la reunión antes mencionada el gerente general salió y conversó con un par de gerentes y les comentó que lamentaba mucho la partida del empleado, que iba a ser muy difícil su reemplazo debido a sus competencias y alto compromiso con el trabajo, pero que sin embargo se alegraba ya que se estaba yendo para una buena empresa con una muy buena promoción y salario, muy merecidos que ellos en estos momentos no podían ofrecerle.



Resulta que este brillante trabajador, había recibido muy poco feedback positivo por su trabajo, si esto hubiese pasado quizá esta historia tuviese otro final, por otro lado, ¿qué hubiese sentido el empleado si el gerente general le dice al momento de plantear su renuncia, lo mismo que le comentó a los otros gerentes? Su decisión de irse no hubiese cambiado, pero la imagen y percepción y satisfacción de la empresa que se llevaría sería totalmente diferente.

Aunque pueda ser frecuente interactuar en las organizaciones con personas de quienes no nos gusta algún comportamiento, acostumbramos a criticarlas, lo cual por lo general no contribuye a mejorar esos comportamientos, por el contrario los profundizan. Lo recomendable es ir más allá de la crítica y pensar en compartir con esas personas observaciones, preocupaciones y recomendaciones, vale decir ofrecerles feedback.

El feedback es poderoso ya que es un proceso de doble vía, es decir, la persona que escucha puede también aportar información a quien le está ofreciendo las

observaciones, preocupaciones y recomendaciones, de esta manera ambas personas resultan beneficiadas.

## LINEAMIENTOS PARA DAR UN FEEDBACK EFECTIVO

Siendo el feedback una habilidad que hay que desarrollar y que es útil y necesaria en todos los gerentes y supervisores, a continuación algunos lineamientos que hay que seguir para dar y recibir retroalimentación:

1. El feedback debe ser preciso, la persona que recibe la retroalimentación debe saber claramente por cuál conducta, o resultado está recibiendo el feedback. Si el feedback es por un motivo vago se pierde el efecto, en ese caso es mejor que no lo des.
2. En el caso del feedback correctivo busca el momento adecuado. En un momento de impulsividad y enojo, definitivamente no es el momento para dar retroalimentación, si lo haces, seguramente tus comentarios reflejarán tu molestia y no serás de mucha ayuda para la situación, por el contrario, el problema puede empeorar. Toma en cuenta la situación por la que estás pasando tú y la que está pasando la otra persona y encuentra o crea el momento idóneo.
2. Planifica con antelación lo que vas a decir. Con esto se evita improvisar y divagar, y decir cosas que no están relacionadas con la situación. Si no planeas es posible que digas cosas de más o que el diálogo se salga de control. Toda sesión de feedback debe incluir un inicio, desarrollo y cierre.
4. El feedback correctivo se da en privado, el potenciador se puede dar en privado o en público. No nos agrada que nuestras debilidades o errores sean expuestos en público. En el caso de los reconocimientos por lo general es lo contrario.
5. Aún en el caso de feedback correctivo, inicia con retroalimentación positiva. Todas las personas poseen fortalezas, conductas y competencias positivas. Si no resaltas los puntos fuertes es estar enfocado únicamente en lo negativo, y no es posible que alguien haga todo mal todo el tiempo.
6. Describe el comportamiento sin hacer juicios. Si haces referencia a un comportamiento concreto es mucho más fácil identificarlo y cambiarlo que si das una valoración negativa; veamos el siguiente por ejemplo:

- a) Al asignarte los dos últimos trabajos y yo indicarte con claridad la fecha de entrega, simplemente me los has entregado al día siguiente, sin explicarme las razones del retraso.

Aquí, la misma situación pero no descrita en comportamiento sino en juicios:

- b) Siempre que te asigno un trabajo pierdes mucho tiempo, lo que conlleva que me los entregues con retraso sin preocuparte de las consecuencias, además como sabes que no has cumplido te da miedo de hablarme del porqué del retraso.

7.- Evita las palabras “siempre” y “nunca”, ya que no es común que una conducta sea extrema, por otro lado normalmente tienden a empeorar las cosas.

Aunque al principio no llegue a ser fácil para algunas personas el dar feedback, o peor cuando se da un mal feedback, como toda conducta que se quiera convertir en un hábito, hacen falta tres cosas, primero el tener conciencia de la necesidad del cambio, con lo cual se activa el querer, segundo conocer cómo hacerlo, es decir ampliar nuestro conocimiento del tema, y por último el desarrollar habilidades, las cuales se logran con la práctica.



**Escuche todos los lunes de 4:00 pm a 5:00 pm el programa de radio por internet CAPITAL HUMANO por [www.radiocomunidad.com](http://www.radiocomunidad.com) conducido por HUGO URDANETA**

Hugo Urdaneta, Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, y conductor del programa radial CAPITAL HUNMANO por RadioComunidad.com