

Módulo 3. *Feedback*.

Conversaciones para el desarrollo

Unidad 3.1 *Feedback*. Conversaciones para el desarrollo

Este apartado tiene por finalidad presentar el *feedback* como herramienta de desarrollo dentro del marco de una organización, por lo que la primera pregunta que surge al respecto es ¿qué es el *feedback*?, ¿cuál es su impacto en lo relativo al desarrollo del talento?

En el módulo 1, se describe el proceso de evaluación de desempeño o gestión de *performance* como herramienta para identificar el talento y medir el rendimiento de los colaboradores en la organización. El último paso de este proceso es la entrevista de devolución o *feedback* que se define como una conversación entre dos o más personas cuyo propósito es poder revisar las acciones realizadas para extraer aprendizajes y coordinar acciones futuras.

Si bien esta es la etapa final del proceso de evaluación de *performance*, esta es de vital importancia, dado que todo el esfuerzo que invierten las organizaciones (traducido en tiempo y recursos) no tiene sentido alguno si los colaboradores no conocen qué competencias deben fortalecer o mejorar. La retroalimentación tiene por finalidad brindar un espacio de reflexión, a partir del cual se refuerzan los comportamientos deseados, y mejorar los aspectos a trabajar.

El hecho de que se enmarque el *feedback* dentro de un proceso de evaluación no implica que este siempre esté atado a una charla formal y estructurada. Los procesos en las organizaciones están diseñados para que cada uno tenga un marco, una estructura y reglas del juego claras. Pero estos y, sobre todo, el proceso de gestión de *performance*, son y deben ser muchas veces continuos; se suceden constantemente durante el año y permiten, así, su ajuste a la realidad del negocio y del contexto.

Esto mismo debe ocurrir con las reuniones de *feedback* o entrevistas de devolución. Tradicionalmente, las organizaciones las llevaban adelante a través de herramientas estáticas y aisladas. Era un proceso de gestión del desempeño que ponía foco en el cumplimiento del proceso y en los objetivos, en la medición y en el control, y que se administraba una vez al año.

En la actualidad, pensar la evaluación de desempeño como una herramienta más de desarrollo implica desprenderse de la idea de que hay que completar un formulario. Se debe contar con sistemas que sean lo suficientemente flexibles y dinámicos que permitan generar registros mínimos de las conversaciones sostenidas, cambiando el foco, apuntando a alinear la contribución personal con el propósito y con las metas del negocio, inspirar y desarrollar.

La clave para el verdadero éxito del *feedback* orientado al desempeño son los líderes responsables de generar contexto y orientar el autodesarrollo de los colaboradores. Estas cuestiones son importantes, dado que la frecuencia de la interacción determina la calidad del vínculo.

Los líderes son quienes marcan un diferencial en la gestión del desempeño y del desarrollo, impactando sobre cinco dimensiones:

Figura 1. Impacto sobre las cinco dimensiones



Fuente: elaboración propia.

3.1.1 La entrevista de *feedback*

La entrevista de *feedback* es un encuentro pactado entre dos o más personas, quienes dialogan sobre una cuestión determinada, con un propósito definido. Existen dos actores, el entrevistado y el entrevistador.

Una entrevista de *feedback* es un proceso de comunicación dinámico e interactivo, entre emisor y receptor. El emisor dirige la entrevista con el objetivo de realizar un cambio en la conducta del otro o reforzar un comportamiento adecuado.

El mensaje transmitido debe ser positivo (aunque lo que se tenga que comunicar no lo sea), constructivo (porque brinda alternativas para mejorar), objetivo, específico, realista y justo.

Una reunión de *feedback*, al orientarse como una conversación de desarrollo, tiene muchos beneficios, como, por ejemplo:

- Le permite a cada colaborador, realizar una mejor evaluación de su desempeño al proporcionarle una visión sobre aspectos de su conducta que hasta el momento no percibía.

- Es una puerta que se abre para invitar a los colaboradores a pensar sobre posibles cursos de acción que modifiquen sus conductas o mejoren aún más los resultados obtenidos hasta el momento.
- Contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, allana las barreras de comunicación, lo que resulta en una mayor productividad.

En cada encuentro, hay una persona que emite el *feedback* y otra que lo recibe, con sus propias percepciones y sentimientos. Y, al recibirlo, esa persona opina, lo que retroalimenta y reanuda este proceso.

Figura 2. Proceso de feedback



Fuente: [Imagen sin título sobre el *feedback*], s. f., <https://bit.ly/31m1psf>

Para que el proceso sea efectivo y la conversación logre su finalidad, a continuación, se detallan algunos pasos para planificar y llevarla adelante.

- Saber **por qué**, es decir, conocer y valorar la importancia de dar *feedback*, tanto para los colaboradores en particular como para el equipo de trabajo en general, para quien da *feedback* y para la organización.
- Saber **qué**, conocer qué actividades se deben realizar antes, durante y luego de la entrevista

- Saber **cómo**, que implica conocer cómo comunicar y escuchar, para lograr los objetivos de la entrevista de *feedback*.

Figura 3. Saber qué, por qué y cómo



Fuente: elaboración propia.

En el siguiente cuadro, se profundiza cada uno de estos puntos:

Tabla 1. Saber por qué

Saber por qué	INFORMACIÓN
	Se puede obtener información más profunda sobre las opiniones, actitudes y expectativas del evaluado, que puede ser muy valiosa para gestionar y tomar decisiones.
	CLIMA
Bien aprovechada, es una instancia importante para mejorar las relaciones interpersonales, la confianza y la comunicación con los colaboradores. Esto colabora con el buen clima de trabajo, lo que facilita el logro de los objetivos del equipo.	
MEJORA	
Ayudando al evaluado a comprender su desempeño pasado y su forma de trabajar, se puede orientarlo para lograr a futuro mejores resultados, mayor productividad y compromiso, desarrollar su competencia y crecer profesionalmente. Si mejoran los colaboradores y sus resultados, mejoran los de todo el equipo.	

PLANIFICACIÓN

Cuándo y dónde? Fijar una cita con anticipación para que evaluador y evaluado tengan tiempo de prepararse. Considera los medios disponibles para realizarlo, es decir si podrá ser presencial o en forma remota. En caso de ser presencial asegurarse de tener un lugar tranquilo, en el que se pueda conversar en forma confidencial y sin interrupciones.

Qué y cómo? Actitud: Disponerse a escuchar en forma activa, con apertura hacia otras opiniones y valores. Mensaje: repasar previamente los datos de la evaluación y autoevaluación marcando diferencias y puntos relevantes, evaluaciones complementarias como de clientes proveedores y del equipo del evaluado, revisar los objetivos acordados previamente, y buscar ejemplos que ayuden a fundamentar los resultados finales. Estrategia: pensar cuáles pueden ser las expectativas del evaluado, identificar su estilo y pensar cómo adaptar el propio para lograr una mejor comprensión del mensaje a transmitir.

DESARROLLO

Apertura: respetar el horario de comienzo que se había fijado. Romper el hielo con alguna pregunta. Recordar el objetivo de la reunión y los temas a tratar. Pedirle que durante la entrevista pregunte, opine y se exprese con libertad.

Balance: preguntar al evaluado cómo cree que le fue en el año. Informarle el resultado de la evaluación, consolidando sus logros, sus fortalezas y áreas de mejora. Dando siempre ejemplos concretos. Estar siempre abierto a sus opiniones y preguntas. El colaborador deberá presentar sus contribuciones a los resultados, los desvíos que logra identificar, su interpretación. Quien da feedback escucha y hace preguntas abiertas, completa, comparte su propio balance (objetivos, competencias, fortalezas, áreas de mejora), comunica la evaluación.

Próximo periodo: repasar los objetivos de la empresa, del área y los proyectos o nuevos desafíos que se aproximan. Definir juntos los objetivos individuales con sus parámetros de medición e indicadores de cumplimiento y los recursos necesarios para alcanzarlos. Explicar cómo se lo acompañará para que pueda lograrlos.

Autodesarrollo: pedirle al evaluado que exprese sus expectativas y motivaciones. Acordar y registrar el plan individual de desarrollo.

Cierre: Resumir o pedirle al evaluado que resuma lo que se habló para asegurar que haya comprendido el mensaje. Repasar los compromisos asumidos. Preguntar si tiene dudas. Recordar el compromiso con su desarrollo y fijar fecha para una reunión de seguimiento.

Tips: Evitar prometer acciones sobre áreas o puntos que no se manejan. No partir del supuesto de que el evaluado comparte las críticas del evaluador.

HABILIDADES DE UN BUEN FEEDBACKER

- Escucha activa
- Indagación
- Observación
- Respeto
- Empatía
- Compromiso
- Actitud hacia el desarrollo

El *feedback* es una conversación de dos, por lo que es igual de importante entrenar a los líderes en cómo dar *feedback*, así como a los propios colaboradores para que busquen obtenerlo y puedan aprovechar sus beneficios. Es preciso comprender que la falta de motivación y efectividad de los colaboradores para buscar retroalimentación puede convertirse en una barrera importante durante el proceso. Una mala entrevista de devolución puede tirar por la borda todo el trabajo, por lo que es importante que ambas partes estén conscientes y preparadas para participar activamente y de esta forma lograr alcanzar sus metas: desarrollar y retener el potencial dentro de la organización

3.1.2 El papel del colaborador en el proceso de *feedback*

Las organizaciones pueden contar con excelentes habilidades gerenciales para brindar *feedback*, pero, si los colaboradores no están involucrados con el proceso, aparecen distintos factores que lo limitan e, inclusive, en algunos casos pueden tornarlo como negativo.

El artículo “Stop Training Managers to Give Feedback, Train Employees to Seek Feedback” (Gartner, 2019) presenta dos tácticas principales que pueden poner en práctica los colaboradores a la hora de requerir *feedback*.

- Consultar → Solicitar *feedback* directamente a compañeros/colegas
- Monitorear → es la práctica de leer el entorno y el contexto social en busca de señales sobre el propio desempeño.

Cuando los colaboradores son expertos en emplear estas tácticas y tienen la facultad de buscar retroalimentación de una variedad de fuentes, no solo de sus gerentes, los factores limitantes pueden evitarse o minimizarse.

A continuación, se detallan los factores limitantes y cómo estos disminuyen cuando los colaboradores tienen un papel activo y están comprometidos con el proceso de *feedback*.

1. Malas relaciones entre el gerente y sus reportes directos: Una de las barreras más importantes para la implementación de la retroalimentación es la calidad de la relación. Es mucho más probable que los empleados acepten y actúen de acuerdo con los comentarios de los gerentes con quienes comparten relaciones de alta calidad. Esto puede atribuirse a una característica clave de tales relaciones: la confianza. Los empleados aceptarán e implementarán más fácilmente los comentarios de una fuente en la que confían. Con algunas encuestas que sugieren que menos de la

mitad de los empleados confían en sus gerentes, la falta de confianza es, sin duda, una barrera importante para la implementación de las sugerencias recibidas por parte de estos.

2. Credibilidad del gerente: Otro factor que influye en la receptividad de los empleados a la retroalimentación es la credibilidad del gerente. Si bien este atributo, a menudo, proviene de las relaciones de los gerentes o del capital social, una fuente de credibilidad muy importante, aunque pasada por alto, es la experiencia técnica de estos. A medida que la naturaleza del trabajo y las habilidades de las empresas dependen de cambios rápidos, los gerentes tienen cada vez más probabilidades de supervisar a los empleados cuyas habilidades y experiencia difieren de las suyas. Sin la experiencia compartida con sus gerentes, es menos probable que los empleados juzguen que los comentarios de sus gerentes son creíbles. Este problema solo se agrava por el hecho de que un porcentaje significativo de empleados también cree que sus gerentes no alcanzan a ver su trabajo. Sin experiencia técnica relevante o visibilidad del trabajo de los empleados, hay pocas posibilidades de que los comentarios de los gerentes obtengan el nivel requerido de credibilidad para ser bien recibidos e implementados por los empleados. Y la capacitación de retroalimentación del gerente probablemente no sea suficiente para cerrar esta brecha de credibilidad.
3. Orientación a objetivos del empleado: Los rasgos de personalidad también desempeñan un papel clave en la determinación de la receptividad de los empleados y el uso de los comentarios de los gerentes. La orientación a objetivos de los empleados, sus patrones de interpretación y respuesta a los desafíos predicen de manera confiable sus reacciones, o la falta de ellas, a los comentarios de los gerentes. Hay dos tipos generales de orientaciones a objetivos: dominio y rendimiento. Los empleados que tienen una orientación a objetivos de dominio, tienden a centrarse en desarrollar competencias y adquirir nuevas habilidades, mientras que los empleados con orientaciones a objetivos de rendimiento están más interesados en demostrar superioridad sobre los demás. No es sorprendente que la investigación muestre que los empleados con una orientación hacia el objetivo de desempeño tienen menos probabilidades de ser receptivos a la retroalimentación del gerente, especialmente, si esa retroalimentación es negativa.
4. Diferencias entre los colaboradores y sus gerentes: A medida que la fuerza laboral se vuelve cada vez más diversa, es más probable que los gerentes supervisen a los empleados con características demográficas que difieren de las suyas. La diferencia entre los gerentes y sus equipos también puede disminuir la probabilidad de que se implementen los comentarios que realizan. A menudo, los empleados pueden descontar los comentarios de

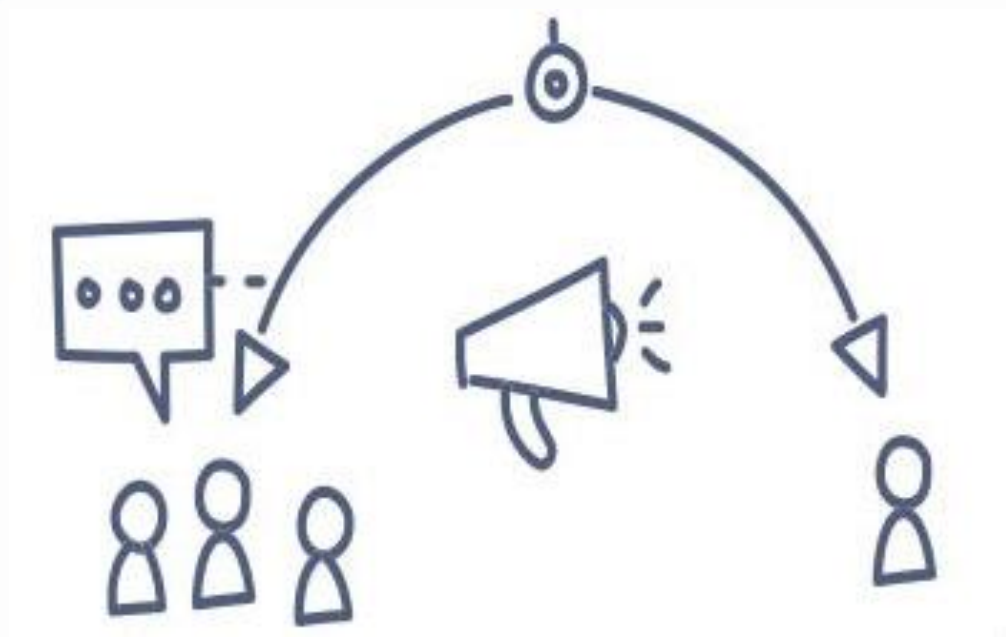
gerentes diferentes, porque juzgan que sus comentarios son menos relevantes o incluso sesgados.

5. Puntualidad: Otra barrera clave para implementar la retroalimentación del gerente es la puntualidad. Es mucho más probable que se implemente si se proporciona en el momento preciso en que se necesita. Obtener comentarios sobre cómo resolver un problema o desafío después del hecho es, claramente, menos útil que acceder a esos comentarios en el momento en que se puede actuar. Con equipos más grandes y poca visibilidad en el trabajo de los empleados, dar retroalimentación oportuna es a menudo un desafío para los gerentes y una barrera para que sus equipos implementen sus comentarios.
6. Rendimiento del colaborador: Finalmente, el desempeño de los colaboradores también es un predictor crítico de cómo se reciben los comentarios de los gerentes. A pesar de que un empleado de bajo rendimiento puede ser receptivo a la retroalimentación del gerente, él o ella pueden carecer del conocimiento previo o la habilidad para implementarlo. En el otro extremo del espectro, los empleados de alto rendimiento también tienden a subutilizar los comentarios de los gerentes, no porque no tengan la habilidad para implementarlos, sino porque son más selectivos con respecto a qué comentarios juzgan que vale la pena poner en práctica. Sus antecedentes de rendimiento estelar dejan a muchos colaboradores de alto rendimiento creyendo que ya tienen la fórmula correcta para el éxito.

Las organizaciones que optan por capacitar a su personal en solicitar y recibir *feedback* podrán afrontar tanto el problema de las malas relaciones de los colaboradores con los gerentes como la baja credibilidad de estos. Los empleados elegirán buscar retroalimentación de aquellos con quienes tienen relaciones de confianza, así como de aquellos a quienes consideran más creíbles y efectivos en la entrega de retroalimentación.

También es probable que busquen comentarios, cuando sea posible, de aquellos con quienes comparten similitudes demográficas. Para los empleados de grupos demográficos poco representados, obtener comentarios de los compañeros de trabajo con antecedentes compartidos ofrece una variedad de beneficios. Al aprovechar fuentes demográficamente similares, no solo accederán a comentarios que tengan en cuenta sus experiencias y desafíos únicos basados en la identidad, sino que también obtendrán el apoyo social crítico que necesitan para desarrollarse profesionalmente.

Figura 4. Feedback



Fuente: elaboración propia.

Empoderar a los empleados en este tema es la mejor manera de garantizar la puntualidad de los comentarios, debido a que estos colaboradores están mejor posicionados para saber cuándo necesitan *feedback*, armados con las herramientas adecuadas para buscarlo y pueden usarlo cuando más lo necesitan.

Con la exposición a diferentes tácticas de búsqueda de comentarios, los empleados también pueden elegir los que mejor se adapten a sus propios estilos, objetivos y orientaciones de comentarios únicos. Por ejemplo, las tácticas de retroalimentación más indirectas, como el monitoreo, pueden ser más atractivas para los empleados con orientación a objetivos de desempeño debido a que estas les permiten recopilar información sobre su desempeño a través de señales ambientales y sociales.

Finalmente, cuando los empleados hacen el esfuerzo de buscar retroalimentación, son más propensos a ver que vale la pena. De esta forma, los comentarios solicitados por los empleados tienen más probabilidades de tenerse en cuenta que los comentarios no solicitados.

3.1.3 El papel del gerente en el proceso de *feedback*

Para asegurar que los empleados obtengan el *feedback* que necesitan para aprender y crecer, es necesario capacitar a los *manager* en como brindarlo.

Cuando se piensa en el *feedback* como parte del proceso de gestión del desempeño es importante tener presente algunos pasos que permiten lograr una conversación efectiva. Liz Ryan en su artículo “Ten Tips For Your Best Performance Review Ever” (2016, <https://bit.ly/3eBCZP5>) comparte diez consejos clave para considerar en el momento de tener esa conversación.

Figura 5. Diez consejos clave para considerar al momento de dar *feedback*



Fuente: elaboración propia.

1. Preparación → La preparación es la clave para cualquier gran presentación, reunión o negociación. Cuando se trata de una evaluación de desempeño, la preparación es extremadamente importante porque el evaluador simplemente no recordará todo lo que ha logrado el evaluado durante el año.

2. Organización → Si la organización utiliza un formulario de autoevaluación, se debe obtener el formulario con bastante anticipación a la fecha de la reunión de evaluación de desempeño y revisarlo. Solicitar al colaborador que complete el formulario de autoevaluación al menos una semana antes de la evaluación de desempeño y lo envíe completo al evaluador para que tenga tiempo de leerlo antes de la reunión.

3. Evitar el efecto halo → ¿Qué es el efecto halo? Es la tendencia del evaluador a recordar con mayor claridad las mejores (o peores) tareas cumplidas en el periodo a considerar (y no todas las tareas llevadas a cabo) y, por lo tanto, brindar una impresión global distorsionada de la gestión del individuo (ya que se basa en hechos

que pudieron haber sido sobresalientes pero puntuales, que “tiñen” el resto de la evaluación).

4. Establecer objetivos para el próximo periodo → Pensar detenidamente en los objetivos para el próximo año y charlarlos también durante la entrevista de *feedback*. Dividir los objetivos nuevos en submetas y revisarlos en forma conjunta evaluador-evaluado. Cuanto más se pueda aprovechar la entrevista y trabajar sobre los objetivos, mejores serán los resultados en el próximo periodo.

5. Plan de carrera → Este es un buen espacio para compartir los planes de carrera y establecer acciones relacionadas con este. Destinar un espacio de la reunión para conocer las expectativas del colaborador en referencia a su carrera profesional enriquecerá otros procesos y permitirá establecer compromisos y destinar herramientas para acompañar al colaborador a desarrollarse dentro de la organización. Recuerde que usted como líder desarrollador tiene un papel fundamental en la gestión del talento.

6. Evolución → Usar la entrevista para mostrarle al evaluado cómo ha crecido y evolucionado durante el año. Más allá de alcanzar los objetivos numéricos, indudablemente también se han manejado nuevos problemas y desafíos en el año que se cierra y es una buena idea repasarlos.

7. Revisión → Este espacio sirve también para revisar la descripción de las responsabilidades del evaluado o sus prioridades. Es una buena idea comenzar la reunión revisando cuáles eran las tareas y responsabilidades del periodo y su vigencia al momento.

8. Comunicación → Usar la reunión de devolución para hablar sobre la comunicación entre ambos. Quizás sea un buen momento para sugerir encuentros de seguimientos más continuos.

9. Acordar prioridades → Conversar sobre aquellas cuestiones en que el colaborador debe poner foco y establecer prioridades puede evitar potenciales inconvenientes. Dele el espacio al colaborador para que realice todas las preguntas que tenga en referencia a qué se espera de él para el próximo periodo.

10. Establecer compromisos → Construir acuerdos y compromisos donde ambas partes tenga responsabilidad permitirá realizar seguimiento y tomar acción en forma inmediata. Adicionalmente, el colaborador no se sentirá solo en este proceso de aprendizaje y mejorará su vínculo con usted.

El siguiente cuadro identifica las distintas etapas de la conversación de *feedback* y qué actividades se deberían considerar en cada una de ellas.

Tabla 2. Preparación para la entrevista de feedback

Antes de la reunión

- Reflexionar sobre cómo se podría ser más efectivo en el lugar de trabajo.
- Considerar el nivel actual de satisfacción laboral. ¿Qué está teniendo un impacto negativo en el propio compromiso?
- Considerar cuán abierto se está a considerar cómo las propias acciones podrían afectar a los demás.
- Preguntarse qué tan dispuesto se está a aceptar las percepciones de los demás, incluso si no se está de acuerdo con ellos.

Comienzo de la reunión

- Asegurarse de tener una actitud abierta y no defensiva.
- Relajarse y tratar la sesión como una exploración interesante que tiene un potencial de aprendizaje alto.
- Asegurarse de que se hayan eliminado todas las distracciones y que pueda concentrarse en el proceso.

Durante la reunión

- Desarrollar una visión general. Intenta identificar temas y patrones clave.
- Intentar pensar cómo se formó la opinión del evaluador si es que su calificación sorprende.
- Buscar diferencias en la calificación de distintos grupos cuando las brechas son evidentes. Si una persona se comporta en forma diferente en distintos grupos es más simple identificar el inconveniente y ver cómo trabajarlo.
- Reflexionar sobre la autoevaluación. ¿Es demasiado dura o generosa?

Fin de la reunión

- Identificar algunos puntos clave y acciones relacionadas.
- Hacer una lluvia de ideas sobre oportunidades de desarrollo apropiadas o comprometerse a trabajarlas.
- Considerar si se ha tenido comentarios similares previamente.

Seguimiento

- Asegurarse de reservar un tiempo durante la semana siguiente a la entrevista para reflexionar y discutir con personas clave para ayudar en el proceso de aclaración. Es probable que haya preguntas sin respuesta y el proceso de reflexión continuará una vez finalizada la reunión.
- Involucrar al manager y al propio equipo en el plan de desarrollo para el próximo periodo.
- Revisar, periódicamente durante el año, la evaluación, comentarios y el plan de acción / desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

3.1.4 Feedback de reforzamiento y feedback de corrección

Existen personas para las que las conversaciones de *feedback* resultan sencillas y las realizan en forma natural y otras a las que les resulta un momento difícil de abordar, una obligación más para cumplir con el área de Recursos Humanos y que, a pesar de que entiendan que agregan valor al colaborador, no tienen ganas de encararlas.

Llevar adelante las conversaciones de *feedback* efectivo implica conocer las etapas que las componen como así también algunas estrategias que colaboran a que este momento se convierta en un espacio de intercambio y crecimiento para ambas personas involucradas en el proceso comunicacional: evaluador y evaluado.

Figura 5. Bill Gates



Fuente: [Imagen sin título con frase de Bill Gate sobre la opinión], s. f., www.frasesparalavida.com

En función de lo que se precise comunicar en cada momento de la conversación, se pueden tomar las siguientes posturas:

Tabla 3. Feedback de reforzamiento o feedback positivo

Descripción

Implica elogiar a la persona para reforzar su desempeño destacado o una conducta buscada.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante.

El feedback debe incluir referencias a las fortalezas de la gente, para reforzar los comportamientos positivos, y para asegurarse de que la totalidad del proceso de desarrollo sea positivo.

Consejos

1. Introduzca el tema de discusión.

2. Sea específico sobre los comportamientos.

-Proporcione la información específica

-Proporcione la evidencia factual.

3. Explique el impacto del comportamiento

-Asista a la persona a reconocer y a darse cuenta de los beneficios y consecuencias de su comportamiento actual.

4. Aliente la continuación del comportamiento.

-Explique la necesidad de continuar usando el mismo comportamiento.

Fuente: elaboración propia.

Según la publicación “Give Your Team More-Effective Positive Feedback” (Porath, 2016), destacar las fortalezas de un colaborador puede ayudar a generar una sensación de logro y motivación. Una encuesta de Gallup encontró que el 67 % de los empleados cuyos gerentes se enfocaron en sus fortalezas estaban completamente comprometidos con su trabajo, en comparación con solo el 31 % de los empleados cuyos gerentes se enfocaron en sus debilidades.

La encuesta WorkTrends de IBM a más de 19 000 trabajadores en 26 países, en múltiples industrias y miles de organizaciones, reveló que el nivel de compromiso de los empleados que reciben reconocimiento es casi tres veces mayor que el de aquellos que no lo hacen. La misma encuesta mostró que los empleados que reciben reconocimiento también tienen muchas menos probabilidades de renunciar. Se ha demostrado que el reconocimiento aumenta la felicidad en el trabajo en general y está vinculado a resultados culturales y comerciales, como la satisfacción laboral y la retención.

Ofrecer comentarios positivos también puede generar ganancias para los gerentes. Quienes tienen alto rendimiento ofrecen comentarios más positivos a sus compañeros; de hecho, los equipos de alto rendimiento comparten casi seis veces más comentarios positivos que los equipos promedio. Mientras tanto, los equipos de

bajo rendimiento comparten casi el doble de comentarios negativos que los equipos promedio.

Una buena práctica para comenzar a brindar este *feedback* es hacer una lista de los colaboradores que forman un equipo e identificar las contribuciones positivas que estos realizan y que se toman, por lo general, como dadas o garantizadas. Se debe reconocer esas fortalezas y aportes en el momento que están sucediendo, cuanto más instantáneo y específico es el *feedback*, mejor. Si dar *feedback* no es algo que resulte natural, iniciar agendando algunas reuniones individuales puede ayudar a entrar en ritmo.

Feedback de corrección o feedback negativo

Dar *feedback* a los colaboradores que tuvieron un bajo desempeño no es una tarea simple, sin embargo, es sumamente importante porque tiene como meta identificar las áreas de mejora y brindar el apoyo necesario para alcanzar los objetivos en el próximo ejercicio.

Si se lleva a cabo con un enfoque constructivo y enfocado hacia el futuro, proporciona coherencia, orientación y comentarios valiosos tanto hacia el empleado problemático como desde este. Desafortunadamente, la mayoría de las personas no saben cómo enviar comentarios negativos de manera efectiva. Con demasiada frecuencia, terminan arruinando la tarea y causando más daño que bien.

El miedo a equivocarse o que no caiga bien lo que hay para decir hace que el evaluador evite brindar este tipo de información. Cuando una persona habitualmente evita enviar comentarios negativos, la fuente casi siempre es algún tipo de miedo. La única forma de liderar equipos de manera efectiva y permitir que la organización se mueva constantemente en una dirección positiva es identificando esos miedos y trabajando para superarlos.

A continuación, se detallan algunos consejos para poder atravesar este tipo de conversaciones:

Tabla 4. Feedback de corrección

Descripción

Brindar retroalimentación a la persona para mejorar su conducta, desarrollar un área de mejora o situaciones específicas de trabajo. La retroalimentación correctiva se refiere a comportamientos específicos y se centra en las soluciones.

Algunas personas interpretan la retroalimentación correctiva como una crítica y se sienten incómodas.

Cuando esto sucede hay que tener en cuenta que:

- Se centra en el comportamiento, no en la actitud o personalidad. "Estar" y no "ser"
- Fortalece las relaciones.
- Se enfoca en la solución y no en el problema.
- Es específico, no vago.
- No es una reacción emocional.

Consejos

Aun cuando cada situación debe manejarse de acuerdo a las circunstancias y tomando en cuenta a la gente involucrada, los siguientes lineamientos pueden ser útiles:

1. Introduzca el tema de discusión:
2. Sea específico sobre los comportamientos.
 - Obtenga la perspectiva de la persona.
 - Suministre información específica.
 - Suministre evidencia (datos, hechos)
3. Explique el impacto del comportamiento
 - Ayude a la persona a darse cuenta de las consecuencias de su comportamiento actual
4. Busque una solución alternativa
 - Solicite alternativas de mejora
 - Ofrezca soluciones posibles
5. acuerde los resultados esperados
 - Sea específico en cuanto a las acciones requeridas.
 - Compruebe el compromiso de actuar.
 - acuerde el seguimiento y proceso de ayuda.

Fuente: elaboración propia.

La entrega de comentarios negativos no tiene que consistir en un intercambio frío e incómodo que puede escalar a gritarle a la persona que está al otro lado del escritorio. Hay métodos para entablar una conversación difícil para que esta sea efectiva y ambas partes sientan que ha sido una conversación ganar-ganar.

Figura 6. Conversación de feedback



Fuente: [Imagen sin título sobre feedback], Sf, recuperada de: <https://cesarsueyoshi.blogspot.com/2018/09/la-conversacion-en-el-feedback.html>

Según el artículo “Here’s How Good Managers Give Bad Employees Feedback” (s. f., <https://bit.ly/2Z66ZMv>) realizado por Marcel Schwantes en la revista *Inc.*, los mejores gerentes emplean una conversación cara a cara para tratar con empleados de bajo rendimiento y empleados con problemas de actitud en general. Para lograrlo, los gerentes se forman, se entranan y establecen un plan.

Algunas de las prácticas que llevan adelante estos gerentes que les permiten tener conversaciones difíciles con buenos resultados son:

- Construir relaciones positivas con el tiempo: Si se desea brindar comentarios negativos sin crear divisiones y angustias, se debe trabajar en la construcción de relaciones a largo plazo. Es más probable que se acepten comentarios negativos de alguien en quien se confía. Por eso es tan importante establecer una relación positiva con los colaboradores. Esto les permite saber que se tienen en mente sus mejores intereses y que no se los avergonzará.

- Preparación: Analizar primero el problema para comprender todas las perspectivas. Estas cuatro preguntas son cruciales para establecer las expectativas correctas y las medidas de responsabilidad de ambas partes antes de seguir adelante: ¿El empleado entiende cuál es el problema? ¿Realmente comprende el nivel esperado de desempeño? ¿Comprende completamente lo que sucederá si no se cumplen los estándares de desempeño? ¿Quién dará la devolución, conoce en detalle cómo ocurrieron las cosas en realidad? ¿Quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo? Se espera que estas preguntas obtengan respuestas afirmativas
- Cuándo, dónde y cómo hacerlo: Los mejores gerentes no se retrasan. Son proactivos y pretenden solucionar el problema más temprano que tarde. Pero son lo suficientemente sabios como para retroceder mientras los ánimos son altos y solo abordarán la situación después de un período de enfriamiento. Tienen en cuenta qué efecto tendrán las discusiones en el equipo y siempre respetarán la privacidad. Esto es importante por lo delicado de la situación; hacerlo en público podría afectar la confianza y autoestima de la persona. Lo importante es no demorar: cuanto más se tarda en dar *feedback* de corrección, más difícil resultará abordar a la persona. Además, ante un comportamiento o conducta que hay que corregir es preciso hacerlo lo antes posible.
- Coach y consejero: Los mejores gerentes son *coach* excepcionales. Exponen el problema, solicitan un acuerdo y trabajan hacia una solución mutua con parámetros de seguimiento que ambas personas acuerden. Aconsejan con estos principios en mente:
 - a. Que no sea algo personal → Existe una gran diferencia entre los comentarios negativos y un ataque personal. Nunca se deben confundir. Cuando se envíe comentarios negativos, se debe intentar eliminar a la persona del asunto tanto como sea posible. Si se hace que la retroalimentación sea personal, el individuo se pondrá a la defensiva. Esto desvía la atención del problema real y sustituye una dinámica de “yo contra ti”, que frustra el propósito y crea un problema completamente nuevo. Hay que mantenerse enfocado en los resultados de lo que ocurrió.
 - b. Ofrecer refuerzo positivo → También alentar regularmente a los empleados cuando hacen las cosas bien. Puede ser una buena estrategia comenzar la charla con un *feedback* positivo; seguramente haya algo bueno para destacar antes de comentar lo que hay que corregir o mejorar.

- c. Ponerse a disposición → Ponerse a disposición para ayudar en lo que haya que hacer para trabajar juntos en el cambio necesario para mejorar. Además, si se va a emitir comentarios negativos, se debe estar dispuesto a recibir comentarios. Los empleados están mucho más comprometidos cuando sus gerentes solicitan comentarios sobre su propio desempeño. La clave para abrirse a los comentarios es estar disponible. Mantener una política de puertas abiertas, permitir que las personas envíen sugerencias anónimas y nunca castigar a alguien por hablar. Cuando se demuestra a los empleados que se está dispuesto a aceptar comentarios negativos de ellos, esto hace que sea mucho más fácil dar comentarios negativos cuando no tienen un buen desempeño.
- d. Ponerlo por escrito: Poner por escrito los comentarios puede ayudar. Escribir puede hacer las cosas mucho más fáciles. Escribir los comentarios y enviarlos por correo electrónico al empleado junto con los compromisos logrados luego de la charla permitirá darle luego un seguimiento al plan de acción establecido.
- Inteligencia emocional → Algunos empleados problemáticos pueden poner a prueba la paciencia de las personas y negar ser la raíz del problema. Cuando los buenos gerentes enfrentan este tipo de resistencia, lo primero que hacen proviene de su alta inteligencia emocional: permanecen tranquilos, fríos y objetivos. Utilizan la repetición (con una voz tranquila y asertiva), lo que ayuda a mantenerse enfocado y a profundizar en el punto. Lo que nunca harán es disculparse.

3.1.5 Feedback orientado al desarrollo

El *feedback* es una herramienta poderosa al momento de pensar en gestionar el talento dentro de la organización.

En el libro *Help them grow or watch them go*, Kaye y Giulioni (2012) presentan tres tipos de conversaciones de *feedback* que promueven el desarrollo de los colaboradores.

- Conversaciones de retrospectiva: estas animan al colaborador a mirar hacia atrás y hacia adentro para determinar quién es, dónde ha estado, qué ama y en qué se destaca, como base para mirar hacia adelante.
- Conversaciones de previsión: estas están diseñadas para mirar hacia adelante y hacia afuera en búsqueda de cambios, tendencias y el logro de una visión completa de la situación.

- **Conversaciones de comprensión:** buscan aprovechar las reflexiones e ideas logradas por medio de los dos tipos de conversaciones descritos anteriormente, enfocándose en cómo las fortalezas de los colaboradores pueden servir a la organización según hacia dónde esta se dirige, y fuera del trabajo que se necesita hacer, qué otras actividades les darán experiencias únicas que les permitan destacarse y alimentar su desarrollo.

En todos los casos lo que se busca es lograr conversaciones de calidad, con intercambio de información valiosa donde el papel del *manager* se convierte en el de guiar, ayudar a reflexionar, explorar ideas, activar el entusiasmo y orientar a la acción.

Conversaciones de desarrollo con personal destacado

Frente a una persona con potencial destacado y a quien se quiere reconocer, es importante, al momento de darle *feedback*, transmitir algunos mensajes clave que faciliten su camino de desarrollo y alienten su permanencia en la empresa.

A continuación, se listan algunos ejemplos de posibles conversaciones en las que se da a conocer al personal su importancia para la organización:

- “Te hemos identificado como una persona con potencial de desarrollo en esta organización”.
- “Queremos prepararte para otras posiciones de mayor responsabilidad y complejidad para que evoluciones con las oportunidades del negocio”.
- “Esto no significa una promesa de ascenso, sino que queremos mostrarte nuestro interés como compañía en desarrollarte en tus capacidades”.
- “Es importante que podamos equilibrar tus expectativas y las de la compañía para acompañarte en tu proceso de desarrollo”.
- “Las oportunidades de desarrollo que se te presentan pueden requerir un gran compromiso, energía e involucramiento de tu parte”.
- “Será tu responsabilidad aprovechar al máximo estas oportunidades, trabajando en la gestión del autoconocimiento y autodesarrollo”.
- “Para ello, es importante que puedas trabajar en la gestión del autoconocimiento de las dimensiones claves para desarrollar tu potencial como la capacidad (racional, emocional y racional), la ambición (intereses) y el compromiso”.
- “Tener potencial de desarrollo significa que tu valor agregado en la compañía es destacado”.

Los beneficios que conlleva tener este tipo de conversaciones son:

- Las conversaciones constituyen el **factor crítico de éxito** de la gestión del talento.
- Permiten el desarrollo de ambos: líder y colaborador.
- Apalancan el aprendizaje.
- Alinean las necesidades del negocio con las expectativas del individuo.
- Promueven el compromiso para generar resultados extraordinarios.

Las conversaciones de desarrollo son tan relevantes que es importante comprender el impacto que tiene lo que se dice y la forma en la que se hace. Por tal motivo, es necesario comprender algunas herramientas referidas a la comunicación efectiva.

3.1.6 Pensando en la comunicación

De acuerdo con Paul Watzlawick,¹ uno de los primeros axiomas de la comunicación es que todo comunica.

A continuación, se presentan distintos conceptos que hacen a la comunicación verbal y no verbal, así como las condiciones de las conversaciones. Al ser conscientes de estas cuestiones, los líderes podrán establecer conversaciones efectivas orientadas al desarrollo.

Hablar y escuchar → Generalmente, se piensa que hablar es más importante que escuchar, ya que este parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que a escuchar se lo suele considerar pasivo (escucho al igual que respiro). Sin embargo, ambas son igual de importantes. Es importante tener en cuenta que la escucha activa “no es una actitud pasiva”.

La escucha

La escucha activa hace referencia a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Se refiere a escuchar al otro

¹ Watzlawick, Paul. Psicólogo austríaco radicado en Estados Unidos, nacido en Villach, Austria, el 25 de julio de 1921, y fallecido el 31 de marzo de 2007 en Palo Alto, California. Fue uno de los precursores de la Teoría de la Comunicación en Psicología y un importante referente de las terapias familiares y sistémicas.

sin los propios prejuicios, sin estar pensando en otras cosas, sin tener la respuesta “correcta” de antemano; es decir, con atención plena.

OIR + INTERPRETAR = ESCUCHAR

En esta ecuación:

Oír: Es un fenómeno fisiológico y biológico. Puede verse influenciado o disminuido por perturbaciones ambientales (ruidos). El sentido auditivo permite percibir los sonidos en mayor o menor medida.

Escuchar: Implica comprensión e interpretación (se dice que la comunicación es un fenómeno interpretativo). Implica decodificar al otro con el fin de atribuirle un significado compartido. Es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y no verbales (lenguaje corporal, tonos de voz).

Escuchar es lo que le permite al interlocutor interpretar para poder devolverle al otro un mensaje eficaz que facilite su involucramiento, su buena predisposición y su motivación.

Existen distintos tipos de escucha:

- Escucha activa: Es aquella que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad del mensaje, interpretando su significado correcto, a través del comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, e indicándole a quien habla, mediante la retroalimentación, lo que se cree que se ha comprendido. Significa escuchar con atención y concentración, centrar toda la energía en las palabras e ideas del comunicado, entender el mensaje y demostrarle al interlocutor que está bien interpretado.
- Escucha apreciativa: Es aquella mediante la cual se escucha sin prestar atención, de manera relajada, buscando placer o inspiración. Se oye por entretenimiento. No se presta atención. La persona está concentrada en sus propios pensamientos, ajenos al mensaje de la propia escucha. Por ejemplo, al escuchar la radio y la música que le gusta.
- Escucha Selectiva: Es aquella que se practica cuando se escucha seleccionando la información que le interesa. Se oye algunos elementos del comunicado y el resto se deja de lado. Se escucha solo ciertos puntos de la conversación. Se presta atención tan solo a una parte del mensaje, aquella que se considera más importante para el receptor. Por ejemplo, cuando se participa de una conferencia y solo se captan los mensajes e ideas que interesan al oyente.

- Escucha discernitiva: Es aquella a través de la cual se escucha el mensaje completo y se determinan los detalles más relevantes. Se centra en el fondo y no en la forma.
- Escucha analítica: Es aquella por la que se escucha el orden y el sentido de la información para entender la relación entre las ideas, reflexionando sobre el mensaje.
- Escucha sintetizada: Es aquella mediante la cual se toma la iniciativa de la comunicación hacia los propios objetivos. A través de la escucha se dirige la conversación para lograr la información o un comportamiento del interlocutor deseado.

Para brindar un *feedback* efectivo se necesita desarrollar la escucha activa, por lo que merece reflexionar sobre ella.

Las personas tienen diferentes estilos de escucha, se predisponen diferente si es algo conocido a si es algo nuevo. Cada individuo escucha desde el observador que es.

Figura 7. Escuchar



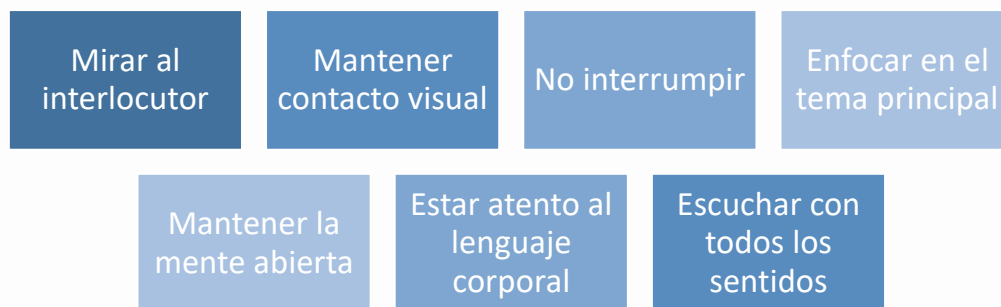
Fuente: [Imagen sin título sobre escucha], 2017. Recuperado de: <https://bit.ly/3aRfwYY>

En la comunicación, el saber escuchar es el ingrediente clave para que esta sea una comunicación efectiva. Escuchando se logra mejorarla, incrementar el nivel de comprensión y conocimiento, acrecentar la eficacia en el trabajo, aumentar la productividad y reducir la pérdida de tiempo.

La escucha activa implica escuchar bien, con atención, tratando de comprender lo que dice la otra persona. Es importante estar presentes “aquí y ahora”.

Recomendaciones para una buena escucha activa:

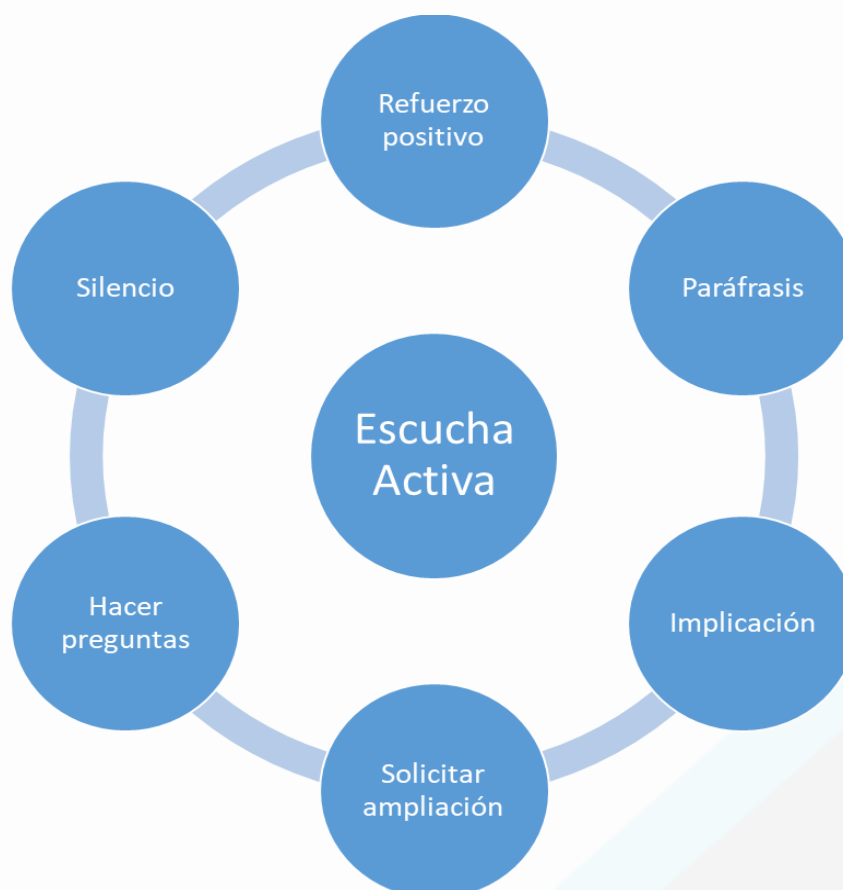
Figura 8. Escucha activa



Fuente: elaboración propia.

Algunas estrategias que puede utilizar el emisor y el receptor para garantizar que el mensaje llegó en forma correcta son:

Figura 9. Estrategias del emisor y el receptor para garantizar que el mensaje sea correcto



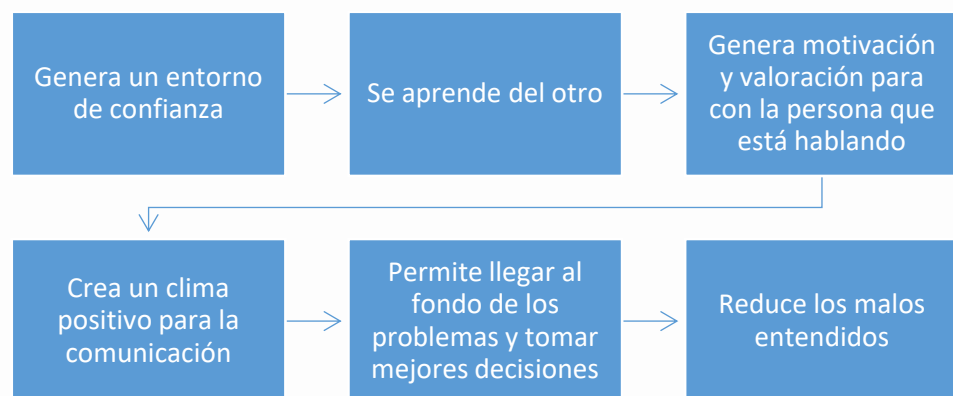
Fuente: elaboración propia.

- Refuerzo positivo: Promover que el interlocutor continúe hablando, a través del uso de frases o palabras. Ejemplo: Desde luego, entiendo, te escucho.
- Paráfrasis: Repetimos las mismas palabras que se ha escuchado, con franqueza, sin ironía o mala intención. No interrumpir, se hace cuando el interlocutor haga una pausa o termine de hablar. Ejemplo: Lo que dices es..., He comprendido que..., Resumiendo..., Entiendo que...
- Implicación: Se comparte el propio punto de vista con respecto a cuestiones que se deducen de lo escuchado, sin manipular el mensaje. Se busca entender la manera de pensar de la otra persona, respetando las ideas del otro, sin imponer las propias. Ejemplo: De eso estimo que..., Lo que decís significa..., Entonces, deberíamos hacer...
- Solicitar ampliación: Se facilita que el interlocutor se extienda sobre lo dicho, dado el propio interés en la conversación y la necesidad que se tiene de clarificación de algún aspecto del mensaje. Ejemplo: Dame un ejemplo..., Amplíame esa idea..., Comentame a cerca de esa idea...
- Hacer preguntas: Es una manera de asegurarse haber captado las ideas (chequeo de escucha propia). Al preguntar sobre temas de interés del mensaje, se demuestra que se está prestando atención. Preguntando se beneficiará con las respuestas, sea para reiterar o aclarar mejor los conceptos. Ejemplo: Es aconsejable realizar preguntas abiertas como qué, para qué, por qué, cuándo, dónde, quién...
- Silencio: No hablar antes de tener una idea general de lo que está expresando el interlocutor. Seguramente, si el interlocutor continúa hablando, brindará más información que puede resultar útil o interesante.

Con la escucha activa se genera un ambiente de confianza que permitirá estar más cerca de la persona con la que se está conversando. Asimismo, permitirá reconocer ideas y aportes, escuchar con tranquilidad y lograr empatía.

Beneficios de la escucha activa:

Figura 10. Beneficios de la escucha activa



Fuente: elaboración propia.

Aprender a escuchar activamente es un trabajo en sí mismo. No obstante, existen algunos obstáculos que hacen difícil que suceda.

- ✓ Atención dividida: tratar de hacer muchas cosas al mismo tiempo coloca al sujeto en una posición inadecuada e incómoda. Por ejemplo: escribir en la computadora y a la vez hablar con una persona.
- ✓ Hacer de cuenta de que se está escuchando: cuando en realidad no es así. Por ejemplo: conversar con una persona, pero tener la mente en otra cosa que genera distracción.
- ✓ Quitar importancia a lo que se dice: solo porque se tienen ciertas creencias.
- ✓ Ensayar la respuesta, quien dice qué en qué momento: “Yo diré, luego él dirá, luego yo diré y él dirá...”
- ✓ Buscar soluciones antes de tiempo: Antes de finalizar, buscar soluciones y consejos adecuados.
- ✓ Compararse con el interlocutor: “Lo que me pasó a mí es peor”.

El lenguaje

La ontología del lenguaje², postula que todos los seres humanos son seres interpretativos, que dan sentido a todo lo que pasa. Son observadores de la realidad y, como tales, al ser personas diferentes con experiencias e historias distintas, no se sabe cómo son las cosas en realidad, sino cómo se las interpretan.

El acto lingüístico es la manifestación del lenguaje, el pensamiento y el conocimiento. Es fruto de un hablar; está determinado por un decir. El decir define al hablante

² La ontología del lenguaje es una tesis desarrollada por Rafael Echeverría en su libro *Ontología del lenguaje*, que trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico

ante la realidad y el mundo y da soporte a lo que es la realidad y el mundo. Los actos lingüísticos básicos se constituyen en estructuras que están presentes en todos los idiomas, como las afirmaciones, las declaraciones (juicios) y las promesas que se estructuran desde las peticiones y las ofertas.

Las afirmaciones son actos que describen acontecimientos, hechos, etc. Pueden ser verdaderas o falsas, de acuerdo con la evidencia que se provea y a la aceptación por parte de quien la escucha. Quien la emite adquiere un compromiso de veracidad con quien escucha. Son ciertos actos lingüísticos con los cuales las personas refieren al mundo de los hechos.

Una afirmación es aceptada como verdadera si cumple con ciertas reglas. Por ejemplo: “Camila ocupa el cargo de gerente general en nuestra compañía”.

Cuando se hacen declaraciones o se emiten juicios, no se habla acerca del mundo, se genera un nuevo mundo para uno. La palabra genera una realidad diferente. Después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra. Cuando se emiten juicios, se está hablando más de la persona misma, de la perspectiva particular que tiene como observador esa persona. Los juicios se construyen en el ahora, basándose en el pasado, para crear una nueva realidad en el futuro. Ejemplo: “Camila es incompetente para dirigir reuniones”.

Está presente la propia escala de valores y opiniones subjetivas al emitir un juicio, estos pueden ser válidos o inválidos. Ejemplo: “Esta casa es hermosa”, “Aquí hace más frío que allá”.

Figura 10. Juicios

AFIRMACIONES (Derivan de las observaciones)	JUICIOS (Valoraciones de los hechos)
Se derivan de nuestras observaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de percepción • Capacidad de distinción • Son compartidas por todos • Se basa en hechos 	Los juicios se fundamentan en: <ul style="list-style-type: none"> • Hechos que observamos • Estándares de valoración • Generan nuevas realidades
Verdadero y Falso	Lo fundado o infundado

Hace 10° de temperatura	➡	Afirmación
Hace frío	➡	Opinión / Juicio
Un niño corre por la calle	➡	Afirmación
Corre porque tiene frío	➡	Opinión / Juicio

Fuente: elaboración propia.

Al momento de brindar *feedback*, es de suma importancia que el evaluador pueda reconocer sus juicios y transformar su paradigma convirtiéndolos en afirmaciones.

A continuación, presentamos algunos ejemplos:

Figura 10. Ejemplos sobre el juicio



Fuente: [Imagen sin título sobre el juicio], s. f. www.alenielxd.blogspot.com

Tabla 5. Ejemplos de juicios y su traducción

Juicio u Opinión	Traductor a un Pensamiento Efectivo
<ul style="list-style-type: none">- Sos poco comunicativo- Lo que hiciste está pésimo	<ul style="list-style-type: none">- Me gustaría que conversemos más seguido- Lo que hiciste no me gusta y eso puede perjudicar nuestro trabajo
<ul style="list-style-type: none">- Sos inpuntual	<ul style="list-style-type: none">- No me gusta que llegues 30 minutos después de la hora acordada
<ul style="list-style-type: none">- Vos no opines, no tenés ni idea	<ul style="list-style-type: none">- No comparto tu opinión. Dejame mostrarte lo que opino del tema
<ul style="list-style-type: none">- Es difícil trabajar con vos- Deberías llamarme más seguido- No puedo creer que seas tan idiota- No puede ser mas tarado..., viste lo que hizo- No nos aprobaron el proyecto..., que hijos de...- Sos un egoista	<ul style="list-style-type: none">- Me cuesta trabajar con vos- Me gustaría que me llames 2 veces por semana- No te entiendo y me cuesta entender tu opinión- Me cuesta creer/entender lo que hizo- No nos aprobaron el proyecto..., me siento frustrado...- Me gustaría que lo compartas conmigo

Fuente: elaboración propia.

La capacidad de observación

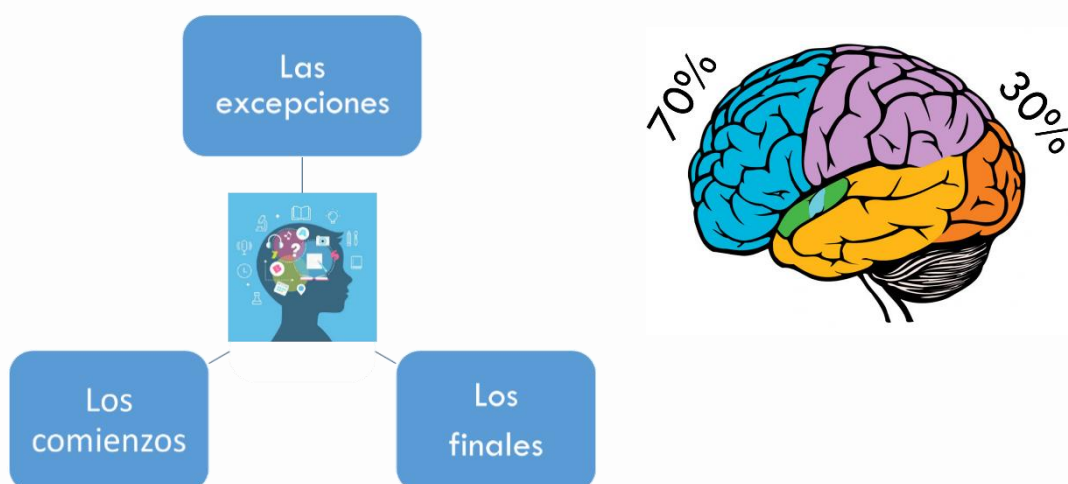
La capacidad de observación consciente es clave para el desarrollo de los colaboradores.

La función que cumple la capacidad de prestar atención es de seleccionar datos. Los seres humanos pueden captar solo un 30 % de la realidad, el 70 % restante se basa en una interpretación de esta.

Las personas perciben según sus experiencias anteriores, educación, valores, contexto familiar, biología, creencias. En consecuencia, no ven aquello a lo que no prestan atención.

El cerebro tiene la característica particular de registrar y recordar tres instancias fundamentales:

Figura 11. El cerebro humano y las tres instancias que recuerda y registra



Fuente: elaboración propia.

Es por esto por lo que, entendiendo este funcionamiento cerebral, un evaluador debe estar atento a realizar una visión global y no parcializada de su colaborador.

La memoria es selectiva, es decir, guardará aquella información que sea asociada con algún archivo anterior, si no hay con qué asociarla tiende a podarla. “El cerebro olvida para afianzar los recuerdos”. A este proceso se lo denomina poda neural, ya que el cerebro no puede guardar toda la información, selecciona lo que considera necesario.

Todo recuerdo es una reconstrucción del hecho. Cuando se quieren recordar sucesos vividos, es necesario recurrir a la memoria, pero solo se puede rememorar fragmentos que son complementados con hechos imaginarios y luego compaginados.

El intérprete es un relator que no se caracteriza precisamente por dudar. Por ello, es totalmente parcial ante los sucesos sin darse cuenta. De ahí que pueda seleccionar y componer información archivada en la memoria según la necesidad.

Distorsiones cognitivas

Aarón Beck y David Burns, psicólogos cognitivos, consideran que ciertas emociones parten de un pensamiento distorsionado acerca de los sucesos que se presentan en la realidad, son errores en el procesamiento de la información. A estos pensamientos distorsionados se los llama *distorsiones cognitivas*. Un evaluador efectivo debe estar atento a estas distorsiones para no contaminar la evaluación ni el *feedback*.

Estas son las distorsiones cognitivas más frecuentes en el *feedback*:

Tabla 6. Distorsiones cognitivas más frecuentes en el *feedback*

	Definición	Ejemplos	Preguntas para disolverlas
Extremismo / Sobre - Generalización	Es la tendencia a evaluar las cosas en forma de "todo o nada", distinguiendo solo categorías de "blanco o negro" sin posibilidad de grises. En lugar de pensar dicotómicamente, es conveniente considerar la realidad como una gama de matices. Tendencia a concluir que lo malo que acontece una vez, pasará (y ha pasado) siempre, o que lo bueno siempre sucederá.	Hace todo bien. No puede trabajar en equipo. Nunca se interesa por nada.	Graduar la situación: Hasta qué punto esto es así? En qué porcentaje esto es así? Todo está mal? Qué cosas sí están funcionando bien?
Sesgo	Es la tendencia a elegir un detalle negativo o positivo de la situación para concentrarse en él, de modo de concluir que la totalidad de la situación es negativa o positiva. SE perciben y se recuerdan las cosas sesgadamente para que "encajen" con las ideas preconcebidas.	¡Es un inútil! Es rápido para entender los procedimientos.	Buscar aspectos positivos de la situación: En qué es un inútil? Qué no entendió y qué sí? Cuántos procedimientos entendió? Hubo alguno que no?
Rotular	Es la tendencia a aplicar etiquetas a uno mismo y a los demás. Uno considera alguna acción negativa o positiva y la extrapola tomándola como definición global del sujeto que la ejecutó. <small>Fuente: elaboración propia.</small>	Es un incompetente y un desconsiderado	Ayudar a la persona a modificar su observador / Fundar el juicio contrario: Qué aspectos buenos veo en esa persona? Qué cosas hizo que me demuestran lo contrario? En qué situaciones hace algo diferente? Podría decir que es competente en algo? En qué sí es competente? 31 En qué aspectos es considerado?

3.1.7 Estrategias para un buen *feedback*

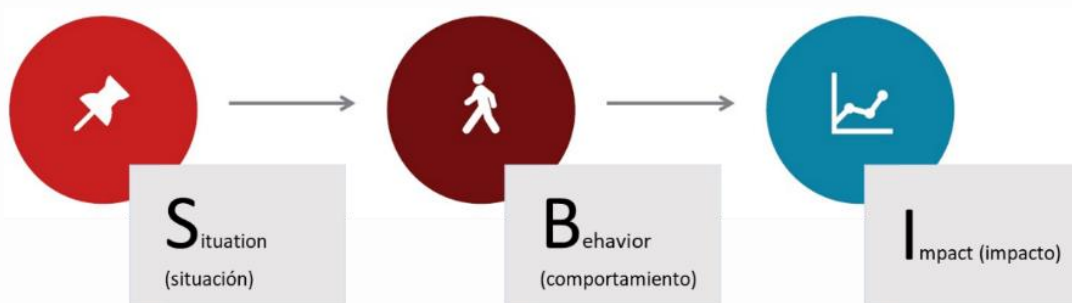
La competencia de dar *feedback* de manera efectiva es una de las herramientas esenciales para el ejercicio del liderazgo.

Los errores más comunes que se comenten al dar *feedback* se pueden evitar aprendiendo cómo comunicar a los colaboradores información importante sobre el desempeño de tal manera que los ayude a escuchar lo que se les está diciendo y les permita identificar aspectos en los que puedan mejorar y conductas positivas que se requieren reforzar.

1. SBI

El *feedback* efectivo se focaliza en un mensaje directo y objetivo sobre la acción/gestión de la persona. Para lograrlo se utiliza una herramienta denominada SBI (Situación-Comportamiento-Impacto) que permite abordar tanto las fortalezas como las debilidades de forma clara, específica y profesional.

Figura 12. Feedback efectivo



Fuente: elaboración propia.

Situación: Identificar y registrar el momento y lugar en el que el comportamiento ocurrió.

- Aclarar la situación específica: el primer paso para dar *feedback* efectivo es capturar y aclarar la situación específica en la que el comportamiento ocurre.
- Describir la ubicación y el tiempo del comportamiento observado: si se dice “El martes, en la sala de café con Carla y con Gabriel” en lugar de “Hace un par de días atrás en la oficina con algunas personas”, se evitan los comentarios vagos y exageraciones que destruyen muchas oportunidades de *feedback*.

- Es muy importante ser específicos cuando se hace referencia a alguna situación. Cuantos más detalles se utilicen y más específico se sea en traer la situación a la mente, más claro va a ser el mensaje.

Comportamiento: Describir la conducta: lo que vieron y escucharon.

- ¿Qué hizo o dijo la persona?
- Identificar y describir el comportamiento.
- Foco en la acción y en el hecho.
- Se debe tener cuidado con: los adjetivos, los juicios mal fundamentados y con las impresiones e interpretaciones.

El segundo paso para dar *feedback* efectivo es describir el comportamiento (o la conducta). Este es el paso más importante y el primero en ser habitualmente omitido, probablemente porque es difícil de identificar y de describir.

El error más común al dar *feedback* ocurre cuando los juicios son comunicados usando adjetivos que describen a la persona, pero no la acción de la persona o considerando juicios como afirmaciones. Este tipo de *feedback* es inefectivo porque no le da al colaborador información sobre qué conducta dejar de hacer o continuar haciendo para mejorar su desempeño.

Los juicios son subjetivos y se sostienen sobre un modo de percibir una construcción mental subjetiva al respecto. Deben estar sustentados en observaciones y datos que permitan fundamentarlos y describirlos hacia quien van dirigidos. Abren o cierran posibilidades de acción y hablan de quien los emite, no de la persona o situación juzgada.

- ¿Cómo lo hizo?: el cómo lo hizo se puede capturar prestando atención a dos cosas:
 - Al lenguaje del cuerpo
 - Al tono de voz, forma de hablar, y las palabras que la persona elige

Impacto: El escalón final para dar *feedback* efectivo es transmitir el impacto que el comportamiento de la otra persona tuvo. El impacto en el que se debe hacer foco y comunicar es la reacción que ocurrió a partir de la conducta o el comportamiento del colaborador.

No es cómo se piensa que el comportamiento de la persona podría afectar a la organización, los compañeros, un programa, etc. Debería resultar de la siguiente manera:

“Cuando hiciste... (comportamiento), yo sentí... (impacto)”.

“Cuando dijiste... (comportamiento), yo estuve... (impacto)”.

A continuación se detallan algunas pautas para dar *feedback* o retroalimentación:

Tabla 7. Pautas para dar *feedback*

Dar <i>feedback</i> en primera persona	Pedir permiso para dar <i>feedback</i>	Ver directamente a la persona que recibe la retroalimentación
<p>El que da la retroalimentación está aportando una información que es exclusivamente su punto de vista, es el ojo del espectador.</p> <p>La retroalimentación se puede iniciar con expresiones como "Para mi...", "Yo creo...", "Te percibo...", "Como yo te veo..."</p> <p>Se debe evitar decir: "Vos sos...", "La realidad es que vos...", "Lo que corresponde...", "Lo lógico..."</p>	<p>Este punto tiene la idea de verificar si la persona que va a recibir la retroalimentación se siente en disposición de aceptar el <i>feedback</i>.</p>	<p>La vista, como instrumento de comunicación, constituye un elemento indispensable para la retroalimentación, le da coherencia e integridad al mensaje. Es recomendable hacerlo personalmente, para también tener la oportunidad de chequear la escucha de la otra persona, ver su cuerpo y detectar su emocionalidad.</p>
Incluir en el <i>feedback</i> juicios fundamentados, hablar con responsabilidad y compromiso	Tomar en cuenta la emocionalidad de la persona, en el momento de darle <i>feedback</i>	Ser contingente
<p>Referirse a fragmentos de conducta (hechos observables pro cualquier observador) que le sean claros al que recibe la retroalimentación; evitar decir: "Eres indiferente, de poca iniciativa", sin mostrar hechos que fundamenten este juicio. Lo correcto es decir: "el 13 de septiembre no presentaste el proyecto con los datos y cifras pertinentes", "La semana pasada no concursaste para la plaza tal, para la cual tienes los requisitos".</p>	<p>Desarrollar la empatía (capacidad de ponerse en los zapatos del otro), colocarnos en el lugar de la persona que está recibiendo la información y proporcionar la información en el instante oportuno.</p>	<p>La información debe darse en un espacio de tiempo no muy lejano, para que el que recibe la información recuerde el "hecho".</p>
Ser directo		

Ir al grano, sin rodeos. Ser específico y riguroso al hablar.

Fuente: elaboración propia.

2. Preguntas poderosas

Brindar un *feedback* efectivo está relacionado con la capacidad de quién brinda retroalimentación de realizar preguntas poderosas para lograr diálogos productivos.

¿Qué es una pregunta poderosa? Es aquella que refleja una escucha activa y un entendimiento de las perspectivas del otro, ayuda a que el colaborador pueda comprometerse, tomar acción, ganar claridad, abrir posibilidades o aprender cosas.

Ejemplos:

- Preguntas para conocer más al otro y generar autopercepción: ¿qué te sale bien y fácil?, ¿qué te cuesta trabajo?, ¿cuáles son tus fortalezas, dones o talentos?, ¿qué cosas te cargan o descargan pilas?, ¿a quién admiras y por qué?
- Preguntas para reconectar/ ayudar a encontrar un rumbo: Si lo que tienes o lo que pasa ahora no te gusta ¿cómo crees que debería ser?, ¿cómo imaginabas que iba a ser?, ¿qué te gustaría que pasara hoy que no esté pasando?, ¿qué es lo que más valoras de la situación?, ¿Hay algo que de tener más / menos cambiaría algo tu situación?, ¿qué estás soportando o tolerando actualmente que no te haga feliz?, ¿qué te daría más paz y bienestar?, ¿qué te pondría una sonrisa en la cara?
- Preguntas para ayudar a cambiar de perspectiva: ¿qué se puede aprender de todo esto?, ¿hay formas de hacerlo diferente?, ¿cómo vería esa situación tal persona?, ¿qué destrezas y aprendizajes te ha generado esta situación?, ¿de qué otras maneras podrías analizar o sentir esta situación?
- Preguntas para crear acción: ¿desde hace cuánto vienes pensando en eso?, ¿cómo te sentirías si ya lo hubieras hecho?, ¿qué pasaría si lo hicieras?, ¿qué pasa si no lo haces?, ¿qué te hace falta para estar listo?, ¿qué podrías hacer que no estés haciendo?, ¿qué tienes que dejar de hacer?, ¿qué sería lo único que podrías hacer en este momento?, ¿qué se te ocurre que habría que hacer para prepararte?, ¿qué habría que hacer para que sucediera lo que te gustaría que pasara?, ¿qué te acercaría a la meta?, Seamos fatalistas ¿qué es lo peor que podría pasar?, ¿qué sería lo mejor de lograrlo?, ¿qué sería lo peor de no lograrlo?, ¿qué podría hacer que te llamara la atención en lugar de huírle?
- Preguntas para establecer la meta: ¿podríamos comenzar a trabajar en tu meta ahora mismo o tendríamos que esperar algo?, ¿cuál es tu motivación principal para lograrlo?, ¿cómo vamos a saber cuándo alcances la meta?, ¿qué plazo quieres darte para alcanzarlo?, ¿Te interesa que te cuente algo

sobre cómo alcanzar metas más fácilmente?, ¿cómo podríamos voltear eso que estás contando y expresar lo que quieres alcanzar en lugar de lo que quieres dejar atrás?

- Preguntas para señalar un plan de acción: ¿con qué cosas cuentas para alcanzar tu meta en este momento?; ¿cuáles te están haciendo falta?; ¿cuál podría ser tu primer paso?; ¿qué habría que hacer para descubrir el primer paso?; ¿con quién podrías juntarte que pueda estar en la misma situación?; eventualmente, ¿qué obstáculos encontrarías en el camino?; ¿cómo podrías evitarlos?; ¿cómo podríamos poner tus talentos a trabajar en tu meta?
- Preguntas para que encuentre soluciones propias: ¿cómo te puedo ayudar yo?; si te estuvieras oyendo, ¿qué consejo te darías?; suena interesante... cuéntame más; ¿con qué palabras resumirías el asunto?; ¿qué es lo que necesitarías en este momento?

Lo ideal es darle al menos cinco segundos de silencio a la persona para que se oiga a sí mismo pensar. No hay que sentirse mal si no responde inmediatamente, probablemente, solo esté articulando sus pensamientos.

A pesar de contar con distintas herramientas y técnicas para lograr un *feedback* efectivo, esta no es una tarea fácil y lleva práctica y disciplina poder realizar una buena entrevista.

En este proceso de aprendizaje, se puede atravesar por algunos errores comunes:

- Tendencia central: evaluar ciegamente como promedio, en lugar de hacer el esfuerzo de dar calificaciones más precisas.
- Tendencia al pasado: dejar que evaluaciones pasadas, buenas o malas, influyeran injustamente el proceso de evaluación actual.
- Efecto rutina: pérdida de compromiso por haber evaluado muchas veces al mismo colaborador.
- Efecto sombra: dejar que un hecho o situación negativa empañe todas las percepciones de quien da el *feedback*.
- Efecto halo: riesgo de que un factor de la personalidad del colaborador afecte a toda la evaluación, restando objetividad al conjunto de la apreciación.
- Efecto distancia: la gestión de las personas a distancia puede llevar a una pérdida de matices y precisión en las consideraciones favorables o desfavorables.

- Primera impresión: tendencia a dejarse influir, favorable o desfavorablemente, por la primera impresión que dio el evaluado.
- Impresión reciente: tendencia a dejarse influir, favorable o desfavorablemente, por las impresiones más recientes generadas por el evaluado.
- Proyección: tendencia a valorar de manera más positiva aquellas cualidades de otro, más semejantes a la propia. Juzgar más favorablemente a aquellos similares a uno.

3. **Feedback informal**

Si bien lo más común es dar y recibir *feedback* en el marco del proceso formal de evaluación de desempeño, el *feedback* informal es una herramienta muy fuerte para potenciar el desempeño.

La retroalimentación informal es aquel consejo que el gerente ofrece al empleado de forma inmediata y de manera permanente y que no se enmarca en la evaluación formal del desempeño. Según la publicación “Building the High Performance Workforce” (2002), la retroalimentación informal justa y exacta puede mejorar el desempeño hasta en un 39,1 %.

Los gerentes deben dar el *feedback* lo antes posible una vez ocurrido el hecho con el que su retroalimentación se relaciona. Es ideal poder aprovechar todos los canales disponibles para dar *feedback* para no permitir que la dificultad de encontrar tiempo disponible para las interacciones personales limite la cantidad de retroalimentación que se brinda.

La conversación cara a cara es el método más común de retroalimentación informal, pero no el único. Se ha demostrado que otros canales de retroalimentación son tan efectivos como una conversación en persona. Entre ellos se encuentran:

- Correo electrónico
- Mensajería instantánea
- Conversaciones telefónicas
- Videollamadas

La retroalimentación informal debe cumplir con cinco características:

Figura 12. Las características de la retroalimentación informal

Específica

La retroalimentación debe referirse a acciones específicas emprendidas por el empleado o a aspectos puntuales de su trabajo.

Oportuna

Se debe retroalimentar al empleado lo antes posible una vez ocurrida la acción o el acontecimiento.

Anticipativa

Retroalimente con anticipación, no solo cuando el empleado lo solicita.

Pertinente

La retroalimentación debe ayudar al empleado a desempeñar mejor su trabajo y enmarcarse en sus posibilidades de progreso.

Constructiva

La retroalimentación sobre áreas a desarrollar debe constituir una oportunidad de mejorar el desempeño más que una enfatización de las debilidades.

Fuente: elaboración propia.

Ser un líder desarrollador requiere conocer todas estas prácticas relativas al *feedback* y administrarlas de acuerdo con cada colaborador. No existe una única receta que se pueda aplicar en todos los casos, sino que en función de conocer al interlocutor se debe utilizar la mejor estrategia para lograr un *feedback* efectivo.

Brindar *feedback* efectivo es una habilidad que se incorpora a través de la práctica continua y por medio de la aplicación de las herramientas presentadas en este módulo.

Referencias

Corporate Leadership Council. (2002). *Building the High-Performance Workforce. A Quantitative Analysis of the Effectiveness.* Washington D. C., EE. UU.: Corporate Leadership Council.

[Imagen sin título sobre escucha] (2017). Recuperado de: <https://bit.ly/3aRfwYY>

[Imagen sin título sobre el feedback]. (s. f.). Recuperado de <https://bit.ly/31m1psf>

[Imagen sin título sobre el feedback]. (s. f.). Recuperado de <https://bit.ly/3gpN4Pf>

Kaye, B. y Winkle Giulioni, J. (2012). *Help them grow or watch them go. Career conversations employees want.* Boston, EE. UU.: Berret-Koehler Publishers.

Lyz, R. (2016). Ten Tips For Your Best Performance Review Ever. *Harvard Business Review.* Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/12/28/ten-tips-for-your-best-performance-review-ever/#414e6f0b2d94>

Porath, C. (2016). Give Your Team More-Effective Positive Feedback. *Harvard Business Review.* Recuperado de <https://store.hbr.org/product/give-your-team-more-effective-positive-feedback/h037pm?sku=H037PM-PDF-ENG>

Stop Training Managers to Give Feedback, Train Employees to Seek Feedback. (2019). Recuperado de <https://www.gartner.com/en/documents/3953549/stop-training-managers-to-give-feedback-train-employees->

Schwantes, M. (s. f.). Here's How Good Managers Give Bad Employees Feedback. Recuperado de <https://bit.ly/2Z66ZMv>