



## ***Pasando de amenazas a oportunidades a través de la retroalimentación efectiva.***

*Eduardo Indjeian*  
*Aura Consultores, S.C.*  
*eduardo@auracons.com*

Tomen a un grupo de personas y pregunten: En una palabra dime, ¿cómo ves el futuro? ¿Cuántas respuestas positivas recibirían? ¿Cuántas negativas?

Ahora pídanle a las personas que describan la situación actual: ¿Cuántos comentarios serían específicos? Seguramente muy pocos, respuestas como *las cosas están muy mal o percibo un futuro brillante*, no dicen absolutamente nada.

Al menos intuitivamente la mayoría de las personas piensa que cuando los miembros de los equipos están motivados son más productivos, en realidad esto es cierto siempre y cuando:

- Las metas sean retadoras, específicas y alcanzables (SMART)
- Se cuentan con los conocimientos y las habilidades mínimas de ejecución para alcanzar las metas.
- **Las personas reciben retroalimentación efectiva.**
- Las personas son reconocidas por sus esfuerzos y superación además de los resultados.

*¿Cuál es la magia de la retroalimentación efectiva? Crea conciencia sin amenaza, haciendo que las personas se comprometan para mantener/mejorar las cosas dependiendo el tema de la retroalimentación.*

Así cuando el producto de una retroalimentación es que el equipo se siente acorralado, con miedo, justificando sus acciones o echándose la culpa entre ellos, a los líderes, a la alta gerencia, al gobierno, a las condiciones internacionales o al acomodo de los planetas en el espacio, el impacto buscado no se alcanzó. Siendo sinceros reconoceremos que a la mayoría de las personas no nos gusta recibir retroalimentación, si no fuera así las personas serían proactivas buscándola constantemente. Recuerden el producto de una mala retroalimentación es la amenaza y el miedo.

Cuando se da una adecuada retroalimentación a los equipos el efecto es diferente, las personas reflexionan, buscan maneras de corregir el camino, se interesan por los resultados obtenidos cuestionándose las formas de trabajo y buscando maneras para alcanzar objetivos más ambiciosos. En realidad cuando las personas tienen las competencias para ejecutar su trabajo, pocas cosas generan más motivación hacia la mejora que la retroalimentación.



21º Encuentro Internacional sobre Equipos de Trabajo  
“Los Equipos convierten retos en oportunidades”

Existen comunicaciones a los equipos que parecen retroalimentación pero no lo son, entre estos encontramos:

- Los juicios: Cuando se señala lo que está bien o mal.
- Las evaluaciones: Calificar lo que hizo un equipo.
- Las críticas: Comentarios sobre lo que nos gusta/no nos gusta.
- Los regaños: Señalar las desaprobaciones sobre el desempeño desde una posición de poder acompañado en muchas ocasiones por consecuencias negativas (castigos).

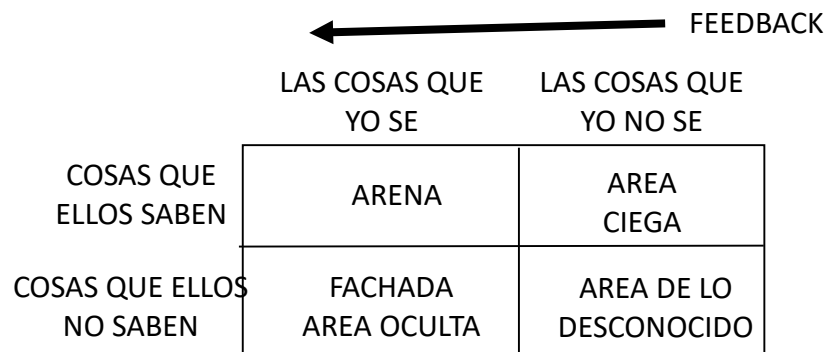
No se puede usar a la retroalimentación como un eufemismo de lo anterior, al menos llamémosle a cada cosa por su nombre y si vamos a criticar digámoslo así y no encubrirlo como dar feedback.

Si todo lo anterior no es retroalimentación, ¿qué sí lo es? Vamos a definirlo en los siguientes términos: La retroalimentación es un proceso donde primero se describen comportamientos y después la manera en que éstos afectan, cuyo objetivo es generar o incrementar conciencia de las consecuencias de nuestro actuar. Así el motivo principal de retroalimentar es ayudar: la creencia es que las personas están habituadas a comportarse en determinada forma simplemente por no darse cuenta del impacto en sus comportamientos, cuando lo conocen buscan maneras más efectivas de operar o, al entender los beneficios que sus acciones generan, se comprometen a mantenerlas.

Modelo para dar y recibir retroalimentación en ambientes de equipo: Ventana de Jo Hari

- Desarrollada por Joseph Luft y Henry Ingham con el fin de usarla en procesos de comunicación y retroalimentación en equipos.
- El modelo puede ser considerado como una ventana a través de la cual usted da y recibe información acerca de uno mismo y de los demás.

Gráficamente se ve así:





En resumen qué es/no es la retroalimentación:

#### QUE ES

- Descripción de hechos y de sus impactos.
- Específico, concreto.
- Dirigido a una persona usando su nombre y viéndolo.
- Oportuno.
- Manera de ayudar

#### QUE NO ES

- Evaluación, crítica, reproche o interpretación
- General, abstracto.
- Dirigido a la pared, al piso o a nadie.
- Fuera de tiempo.
- Manera de legalizar la agresión.

*Regla 4/1:* Todos deseamos que los equipos tengan la motivación para enfrentar los retos con motivación y entusiasmo. Esto requiere mucha seguridad en sí mismos, autovaloración y autoestima. ¿Qué hacer para que las personas y los equipos se llenen de este tipo de energía? La respuesta está en la regla 4/1 la cual señala que es necesario dar cuatro retroalimentaciones positivas (de mantenimiento de acciones) por cada correctiva (de cambio). Hay que recordar que cambiar requiere usar más energía que mantener las cosas como están, además de la seguridad y convicción de que pueden lograrlo, esto solo proviene de personas confiadas y seguras en sí mismas. Así que la función de un líder es ir a las áreas a buscar éxitos en lugar de errores y dar retroalimentación inmediata sobre estos hechos, aunque parece sencillo se requiere un cambio de paradigma porque al parecer la función del líder es encontrar errores no los aciertos.

La retroalimentación juega un papel preponderante en la forma en que un equipo enfrenta los retos, cuando es inefectiva se sentirá amenazado cuando es efectiva se sentirá entusiasmado por las oportunidades.