

## OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

### Convierta el *feedback* en un regalo

El *feedback* sigue siendo una asignatura pendiente en la mayoría de nuestras organizaciones

**Plácido Fajardo**  
Managing Partner de Leaderland



Desde el cuartel general de New Jersey habíamos recibido un mandato que no dejaba lugar a dudas. Había que implantar en España una extraña herramienta de desarrollo para managers denominada “**Upward Feedback**”. Corría el año 1993 y la entonces todopoderosa AT&T había desembarcado en nuestro país pocos años antes, con dos fábricas de alta tecnología -equipos de telecomunicaciones digitales y microelectrónica-, y un centro de desarrollo de software que eran toda una referencia en la industria de entonces.

Mi papel, como Director de Recursos Humanos de la división de Telecomunicaciones, consistía en asegurar la implantación de aquel sistema de feedback de abajo hacia arriba. O sea, **que los empleados evaluaran a sus jefes** mediante una encuesta anónima y dijeran qué tal lo hacían y en qué tendrían que mejorar. La cosa tenía su miga hace 28 años. Unos pocos jefes, los más recalcitrantes, vieron este ejercicio como el mundo al revés, una especie de cuestionamiento a la jerarquía, cuando no una amenaza ante el temor de quedar “retratados”. Pero, afortunadamente, la mayoría lo aceptaron como una **oportunidad de mejorar su gestión**, de estrechar la confianza y la comunicación sincera con sus equipos, como así fue de forma generalizada. La insólita iniciativa supuso todo un aprendizaje para muchos de nosotros, algo doloroso, no voy a negarlo, aunque con un impacto muy positivo en la cultura de la empresa.

Pues bien, casi tres décadas después de aquel pionero ejercicio, el feedback -prefiero el anglicismo a la traducción como “retroalimentación”- sigue siendo una **asignatura pendiente** en la mayoría de nuestras organizaciones. De hecho, en las evaluaciones de capacidades a los directivos, una de las carencias recurrentes es la de “dar y recibir feedback o hacerlo adecuadamente”, como sabemos bien quienes nos dedicamos a estos menesteres del liderazgo.

Dar feedback consiste en expresar opiniones o impresiones que devolvemos a una persona como respuesta a sus actuaciones o comportamientos, mientras que recibir feedback significa recoger tales reacciones y modificar lo necesario -deseablemente- de acuerdo con lo recogido. Es frecuente simplificar el concepto y dividirlo en dos tipos: **positivo y negativo**. El primero se asimila al reconocimiento o al respaldo y el segundo a la reprobación o a la censura.

No obstante, aunque la mayoría de las veces es así, el feedback **no necesariamente ha de ser evaluativo**, o sea, bueno o malo, aprobado o suspenso, zanahoria o palo, sino que también puede ser más neutro. Nuestra visión de la realidad está tamizada por el filtro subjetivo de valores, creencias, educación o costumbres que tenemos. Como en el mito de la caverna, percibimos las sombras de lo que realmente ocurre fuera de nosotros. Recibir feedback es una estupenda ocasión para **contrastar esa visión con otras**, para contemplar una perspectiva diferente de las cosas, para abrirse a considerar alternativas nuevas con otra mirada. Por eso decimos que es un regalo, porque nos hace aprender, cambiar, crecer, a la vista del impacto que causa en los demás aquello que pensamos, decimos, escribimos o hacemos.

Saber cuándo y cómo dar feedback -además de aprender a recibirlo- deberían ser **materias que se entrenaran desde la educación primaria**. A veces será una tarea ardua, pues no vendrá de forma explícita y habrá que interpretarlo... “¿qué me estarán queriendo decir?”. Baltasar Gracián aludía al buen entendedor cuando decía que “las verdades que más nos importan vienen siempre a medio decir”, para añadir que “el prudente debe saber entenderlas: refrena la credulidad en las cosas favorables y la estimula en las odiosas”. Nada más y nada menos.

Para poner un granito de arena en el aprendizaje de la cuestión, pueden servir algunas de las siguientes **recomendaciones**.

**-Elige el espacio adecuado.** Decía **Daniel Goleman** que enfadarse con alguien es lo más fácil del mundo, pero hacerlo en el momento adecuado, por el motivo adecuado y con la intensidad adecuada, era difícilísimo. No dejes pasar mucho tiempo desde que ocurrió el hecho sobre el que hablar, y procura tener **privacidad** en el lugar. La conversación, siempre **cara a cara**, requiere su propio espacio, un paréntesis dedicado únicamente a ello.

**-Opina sobre la idea o el hecho concreto, no sobre la persona.** Los juicios categóricos son fatales. No es lo mismo decir “es necesario acelerar la elaboración de los informes” que “eres demasiado lento”. El feedback útil debe ser específico, sobre lo que digo o hago, no sobre lo que soy o dejo de ser. Calificar a alguien puede resultar demoledor, pues le resigna a su suerte.

**-No mezcles reconocimiento con necesidad de mejora.** Hay quien piensa, como aquel entrenador de fútbol, que “el halago debilita”. Craso error. El reconocimiento lleva a la persona a repetir aquellas actuaciones o conductas por las que ha sido reconocido. En la conversación **nunca debe incluirse un “pero”**. A veces, con la intención de ser ecuánime, se mezcla un feedback de refuerzo con otro negativo. “Has tenido un trimestre de ventas magnífico, pero los gastos comerciales se te han descontrolado”. Al final, el mensaje negativo eclipsa al positivo, y es el que queda en la mente del receptor.

**-Sé constructivo.** En general, el feedback debería tener dos tipos de consecuencias en el interlocutor: bien el refuerzo positivo o bien el aprendizaje y la voluntad de mejora. Quien lo recibe debería poder hacer algo con él. Si es positivo, perseverar en ello, aumentar su motivación y su autoestima. Si es negativo, aceptarlo y entenderlo, comprometer la mejora y cambiar lo necesario. Por eso es tan importante la forma de darlo, el lenguaje a utilizar y las emociones -propias y ajenas- que surjan durante la conversación. El enfoque constructivo no suele fallar. Dejar claro desde el comienzo que el propósito es ayudar a mejorar es algo que siempre funciona.

**-Ofrece ayuda.** Después de recibir un feedback para la mejora, puede sobrevenir una sensación de pesadumbre. Pensar en cómo levantar el listón y cambiar las cosas puede verse como escalar una montaña. Por eso, es conveniente acompañarlo de un ofrecimiento de ayuda para que el interlocutor sienta que contará con el apoyo necesario para su desarrollo, que es al final lo que cuenta.

El feedback constituye una de las fuentes principales de interacción personal en las organizaciones y es una de las palancas más importantes para **gestionar el rendimiento, propio y ajeno**. Su utilidad abarca mucho más que el entorno profesional pues impacta de lleno en las relaciones humanas de cualquier ámbito, ya sea privado o familiar. Proporcionarlo con delicadeza y generosidad, teniendo en cuenta algunas reglas básicas como las comentadas, es el mejor favor que podemos hacer a alguien. Y recibirlo con una predisposición abierta y favorable es receta segura para el crecimiento, aunque a veces el obsequio venga acompañado de un poco de dolor.

**El Confidencial**