

### **EL FEEDBACK COMO HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO**

Autor: Lic. Oscar Anzorena

Todos tenemos conciencia del impacto que nos produce cuando alguien opina sobre nosotros. Cualquier juicio que no percibimos como un elogio o halago, lo vivimos como una intromisión a nuestra intimidad y hasta como una amenaza o agravio. La conducta automática que surge en estos casos es cerrar nuestra escucha, activar nuestros mecanismos de defensa y levantar una muralla donde reboten los juicios que no son de nuestro agrado. Sin embargo, en muchas oportunidades, estas opiniones nos pueden posibilitar el darnos cuenta de algún área de incompetencia o de posible mejora y, por lo tanto, se pueden transformar en una puerta hacia el aprendizaje y la optimización de nuestro desempeño.

La forma de intercambiar opiniones con otras personas posee gran importancia en nuestras vidas y se torna en un elemento crítico para el buen funcionamiento de cualquier equipo de trabajo. Esto es así porque la competencia de dar y recibir juicios tiene alcances múltiples, ya que impacta en las relaciones y en la calidad de los vínculos y, por lo tanto, incide en la emocionalidad grupal, en los lazos de confianza y en la disposición para el accionar colectivo. Es por esto que el intercambio constructivo de opiniones entre los miembros de un equipo de trabajo, es un elemento vital para su buen funcionamiento y para el desarrollo y productividad del mismo.

Asimismo la competencia de brindar feedback de manera efectiva, es una de las herramientas esenciales para el desempeño del liderazgo. El líder debe asumir la responsabilidad del desarrollo de los miembros de su equipo y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio, y en tal sentido una de las formas de llevar a cabo estas responsabilidades es a través de la entrega de sus opiniones acerca de su desempeño.

Dar feedback a los efectos de mejorar determinadas conductas o para superar situaciones problemáticas, es parte del rol de *coach* que debe realizar todo líder. El feedback no implica un juicio sobre las características de la persona, sino que debe estar basado en los comportamientos observables y poseer como objetivo ampliar la capacidad de acción y mejorar su efectividad.

Esta **retroalimentación para la acción** que brinda el líder a los miembros de su equipo, no es algo que sólo deba realizarse una vez al año en la “evaluación de desempeño”, sino que es una herramienta de uso cotidiano que sirve para optimizar la performance de los integrantes del equipo. Todo feedback tiene

como finalidad **reforzar, mejorar o corregir** la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas.

**Reforzar:** Muchas veces se supone que el directivo sólo tiene que dar feedback ante un problema o inconveniente y, en realidad, esta herramienta sirve también para reforzar conductas positivas, motivar a los colaboradores y generar un efecto imitación en los otros integrantes del equipo. Además predispone emocionalmente a la persona para la oportunidad en que tenga que recibir un feedback destinado a modificar un comportamiento.

**Mejorar o Corregir:** El feedback en esta circunstancia apunta a optimizar la efectividad de las personas, en función de los parámetros y estándares establecidos y acordados por el equipo. Se constituye en un importante aporte que el líder brinda a sus colaboradores, ya que genera la posibilidad de que el individuo visualice sus áreas de mejora, aprenda de su propia práctica, capitalice sus errores y mejore su capacidad de acción.

Consideramos que para que un feedback logre el resultado esperado debe cumplir un conjunto de requisitos que podríamos resumir en un ***Decálogo del feedback efectivo:***

1. El feedback debe tener como **objetivo reforzar, mejorar o corregir** algún comportamiento, pero nunca crear culpa en el destinatario. El feedback no es una crítica ni una reprimenda.
2. El feedback debe **generar una emocionalidad que sea funcional** para emprender acciones que optimicen el desempeño de la persona. En procura de este objetivo quien tenga que entregar el feedback debe elegir el momento oportuno y apropiado, y prepararse emocionalmente para tal evento. Debe encontrarse tranquilo y predispuesto a mantener la conversación y nunca utilizar esta circunstancia para agredir o realizar una descarga emocional.
3. El feedback debe estar **debidamente contextualizado** en el marco de las tareas compartidas y los objetivos consensuados. Se debe señalar el efecto y las consecuencias que produce el comportamiento que se pretende corregir o mejorar.
4. El feedback debe estar **correctamente fundamentado** (enfocado a un dominio específico, sustentado por hechos observables, con parámetros explícitos de medición y comparación). Se deben proveer ejemplos concretos de dos o tres situaciones específicas. Evitar descalificaciones y todo tipo de generalización
5. El feedback debe estar **enfocado a las conductas** o comportamientos y no a la identidad o a las características particulares de la persona.
6. El feedback debe **plantear un razonamiento abierto** que de cuenta de por qué se arriba a esa opinión y debe brindar el espacio para su discusión.

7. El feedback debe incluir la indagación que posibilite **escuchar y entender el punto de vista del otro**. Debe comparar su interpretación de los hechos con la explicación que de los mismos realiza la persona en cuestión y estar dispuesto a rever o modificar su opinión.
8. El feedback debe tender a **fortalecer los vínculos** y aumentar la autoestima del otro y nunca a satisfacer el ego de quien lo realiza.
9. El feedback debe estar enfocado al futuro y no al pasado. Se deben explicitar cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar y cómo los mismos van a beneficiar a la persona y a la organización. Debe plantearse el cambio de comportamiento a través del **pedido de conductas específicas**.
10. El feedback debe **finalizar con el compromiso** acerca de las acciones a emprender.

Si bien destacamos la importancia del feedback en el ámbito laboral y especialmente en la tarea de conducción y liderazgo, podemos decir que es una competencia necesaria para todos los ámbitos de nuestra vida. Es importante que cuando sea oportuno y necesario sepamos brindarles feedback en forma efectiva a nuestros hijos, a nuestra pareja o a nuestros amigos y que también estemos predispuestos y disponibles a recibirlo.