

Competencias Sociales

Gestión de las relaciones: *Feedback* constructivo

Autoras: Carmen García de Leaniz y Olga Cañizares

Índice

Apuntes	3
6.1. <i>Feedback</i>	3
6.2. Dar <i>feedback</i>	4
6.3. Recibir <i>feedback</i>	7
6.4. El reconocimiento	8

6.1. Feedback

En nuestro día a día, en nuestras relaciones personales y laborales, con frecuencia las personas que nos rodean nos piden nuestra opinión o nos dan su opinión respecto a nosotros. Estas opiniones, bien manejadas, **son oportunidades** de dar y recibir información valiosa que nos puede **ayudar a mejorar, a crecer** personal y profesionalmente.

El término *feedback* proviene del inglés y es traducido al castellano como retroalimentación. Una definición de diccionario de retroalimentación es el conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje. Por ejemplo, por el *feedback* de los oyentes el orador se dio cuenta de que se aburrían e intentó ser más ameno.

Por lo tanto, el *feedback* consiste en comunicar, en forma verbal, y/o no verbal, a otra persona o grupo, qué opinamos sobre su conducta, y cómo esta nos afecta. Es decir, que incluye dos componentes:

- ▶ Uno **perceptual**: lo que yo observo de la conducta del otro, lo que percibo.
- ▶ Uno **emocional**: qué sentimientos y/o emociones provoca en mí la conducta observada.

El *feedback* nos sirve para comunicar a los demás qué comportamientos nos gustan y queremos que sigan realizando, dados los efectos positivos que causan sobre nosotros u otras personas, y cuáles queremos que modifiquen debido al impacto negativo que ejercen en nosotros u otras personas.

6.2. Dar *feedback*

El ***feedback*** es una **opinión** y, por tanto, encierra un juicio sobre el comportamiento de otra persona. Acostumbrados a confundir hechos con juicios solemos expresar nuestras opiniones como si fueran descripciones de la realidad, dando por sentado que los demás ven lo mismo que nosotros y anulando la posibilidad de que opinen diferente.

A la hora de dar *feedback*, es decir, de emitir nuestra opinión sobre otro, es importante que cuidemos nuestra actitud y nuestras palabras. Aspectos a tener en cuenta para dar una retroalimentación de manera efectiva son los siguientes:

- ▶ **Tener una intención positiva**, es decir, que sea un ***feedback* constructivo**, que tenga por intención ayudar al otro a mejorar, por oposición a destructivo, cuya intención es dañar al otro. Es decir, que procuraremos centrar el *feedback* en las necesidades del receptor del mismo, y no en las nuestras, evitando así utilizarlo como descarga, desahogo o catarsis propia.
- ▶ **Aprender a expresar una opinión como tal, en lugar de verbalizarla como si fuera un hecho**. Esta es una habilidad clave para una comunicación efectiva. Las opiniones dichas como verdades generan tensión, no dan lugar al entendimiento y producen rigidez en quien escucha. Así, por ejemplo, si digo, «la ropa que llevas no es adecuada para la reunión con nuestros clientes» no dejo abierta la posibilidad de que otro opine diferente, y esto genera rechazo en quien lo escucha, especialmente si la otra persona piensa diferente. En cambio, si digo «desde mi punto de vista, la ropa que llevas no es la más adecuada para la reunión con nuestros clientes» estoy expresando la misma idea, pero me estoy adueñando de mi opinión sin impedir que otro manifieste una diferente, lo cual contribuye a establecer una mejor comunicación. Expresar opiniones como hechos, además, suele generar en el otro una reacción defensiva, que puede orientar la conversación hacia demostrar quién tiene la razón. Para evitarlo, la mayoría de las

veces es suficiente con agregar, antes de emitir cualquier opinión, «yo creo que...», «yo opino que...», «yo pienso que...», «desde mi punto de vista...».

- ▶ **Fundamentar correctamente nuestros juicios.** Al emitir un *feedback* nuestra opinión no puede ser verdadera o falsa, sino fundada o infundada. Y esto es uno de los aspectos que debemos tener en cuenta en primer lugar, el que nuestro *feedback* esté respaldado por hechos que lo fundamenten. Por eso, es mejor aportar hechos, descripciones, evitando las valoraciones. Por ejemplo, «has llegado una media de treinta minutos tarde respecto de la hora que habíamos establecido a cinco reuniones de las seis que hemos mantenido, y esto ha provocado las siguientes consecuencias» en vez de «no eres una persona que cumpla sus compromisos».
- ▶ **Centrar el *feedback*, el juicio en la conducta** de la persona, y no en el ser de la persona. Por ejemplo, «el trabajo que has elaborado tiene algunos errores» en vez de «eres un torpe y tu trabajo está mal hecho».
- ▶ **Ser concreto, especificar.** Ejemplo «7 de los 8 informes que has entregado contenían información cuantitativa y cualitativa específica y relevante que respaldaba las recomendaciones...» en vez de «tus informes son buenos».
- ▶ **Dar opinión sobre conductas observables**, no inferir ni valorar intenciones y/o causas. Ejemplo «ayer te hablé de mi problema y no me respondiste...» en vez de «ayer te hablé de mi problema y no te interesó lo más mínimo porque te parece poco importante».
- ▶ **Referir el *feedback* a conductas que pueden ser modificadas a voluntad**, no a características personales no modificables, como, por ejemplo, un tic, una tartamudez, etc., que pueden generar frustración o impotencia.
- ▶ **Dar el *feedback* en un momento oportuno**, en el que el prevemos que el receptor del mismo va a estar más receptivo y dispuesto.

- ▶ Es preferible que el *feedback* sea solicitado, mejor que impuesto. Si no se solicita, es recomendable **solicitar permiso** para emitirlo.
- ▶ Ponernos en el lugar del que va a recibir el *feedback* a la hora de definir cómo vamos a expresarlo.

Finalmente, el *feedback* debe ser **equilibrado**, y contener tanto aspectos que valoramos positivamente del otro, como aspectos que pensamos tiene que mejorar. En este sentido, es recomendable aplicar la **técnica del sándwich**:

- ▶ Empezar por describir un aspecto positivo.
- ▶ Continuar valorando un aspecto a mejorar (no una batería de puntos, sino uno o dos). Es conveniente preguntar la percepción del otro, darle la oportunidad de expresar su punto de vista. A partir de ahí, si existe un consenso, se pueden identificar conjuntamente acciones para mejorar dicho aspecto y obtener un compromiso personal.
- ▶ Cerrar el *feedback* con otro aspecto positivo y/o mostrando nuestra confianza en la capacidad de la persona para mejorar el aspecto comentado, así como ofrecerle nuestro apoyo para conseguirlo.

Y en todos los casos debe ser **sincero**. Es preferible callarse algo, que decir algo que no pensamos honestamente.

Cuando no somos capaces de cuidar los aspectos anteriormente, corremos el riesgo de generar emociones de rechazo, inseguridad, frustración o enfado, perdiendo así, la valiosa oportunidad de ayudar a crecer y, perjudicando la relación.

6.3. Recibir *feedback*

De la misma manera que a menudo expresamos nuestras opiniones como si fueran hechos, también tomamos por irrefutables las opiniones que otras personas dan sobre nosotros.

Cuando escuchemos un comentario de alguien sobre nosotros, especialmente si éste nos remueve o nos hiere, lo primero es cuestionárselo, e identificar si se trata de un hecho o de una opinión:

- ▶ Si se trata de un hecho («me has gritado en las tres últimas conversaciones que hemos mantenido juntos») revisar si hay algo en nuestra manera de actuar que es factible de ser corregido, ya que puede ser un *feedback* válido que nos puede ayudar a mejorar, a crecer como personas.
- ▶ Si se trata de un juicio, de una opinión, lo primero es revisar y reflexionar sobre si está bien o mal fundamentada. Hay opiniones que son válidas y pueden ayudarnos a crecer, pero también puede haberlas que nos cierren posibilidades y no nos ayuden. Es preciso recordar, que los juicios, en general, hablan más de la persona que los emite que de la persona que los recibe.

No podemos evitar que los demás opinen sobre nosotros, es más, a veces puede ser muy constructivo y relevante que lo hagan, y por ello tampoco debemos tener miedo a conocer la percepción que tienen los demás sobre nuestro comportamiento.

Lo que es importante, es que tengamos presente que **se trata de opiniones**, de sus percepciones, emitidas desde su particular entendimiento del mundo, y que tenemos libertad para escucharlas, cuestionarlas, y recoger de las mismas aquello que sea constructivo para nosotros y nos ayude a crecer y mejorar. Es importante que en todo momento recordemos que tenemos un valor intrínseco que no depende de lo que los demás opinen de nosotros (sea bueno o malo).

6.4. El reconocimiento

Las palabras de reconocimiento tienen un impacto altamente positivo en las personas. El reconocimiento efectivo, genuino, es una **expresión auténtica de agradecimiento por una labor bien realizada**. El reconocimiento es bueno, tanto para el que lo da, como para el que lo recibe. Para que tenga efecto, debe cumplir ciertos requisitos:

- ▶ Ser merecido, verdadero, no exagerado ni inventado para quedar bien.
- ▶ Ser lo más cercano posible al hecho que lo motiva y centrado en lo que la persona hizo.
- ▶ Ser individual, aunque se trate de un trabajo en equipo, es importante reconocer la labor de cada uno de ellos.
- ▶ Ser lo más específico posible.
- ▶ Ser sostenido en el tiempo, no basta hacerlo una vez al año, sino que es importante hacerlo siempre que sea posible.
- ▶ Ser expresado con naturalidad, con espontaneidad, sin vergüenza.

Conclusiones

El objetivo del *feedback* es ayudar a crecer, a mejorar. Para ello, es crítico:

- ▶ Mostrar empatía.
- ▶ Cuidar el qué y el cómo.
- ▶ Centrarnos en lo que aporta valor.

Así que, la próxima vez que tenga que dar *feedback*, te proponemos que te hagas estas preguntas: ¿qué quiero aportar a esta persona?, ¿cómo se siente?, ¿qué necesita?, ¿cómo puedo ayudarla a mejorar?