

“Please, give me feedback”: claves para generar una cultura de feedback

Al manager le pedimos que sepa, en todo momento, dar feedback a sus colaboradores; Ya sea para reconocer sus logros o para corregir desviaciones y, siempre, para obtener mejoras en el desempeño. Se trata de una habilidad clave de comunicación, -elemento de base para convertirse en un líder de “base segura” del equipo-, que bien desarrollada por este ayuda a: transmitir confianza y compromiso; orientar al logro de los objetivos; y hacer crecer al colaborador.



Para que el manager sepa gestionar el desempeño de sus colaboradores, ayudarles a progresar y desarrollar su nivel de compromiso, le pedimos que sepa dar feedback de forma continua. Pero esta habilidad no es fácil de desarrollar. Exige saber gestionar conductas de relación y dialogo que se basan en principios como la objetividad, la oportunidad, la transparencia, el positivismo o el respeto.

Para desarrollarse personal y profesionalmente, el primer paso es tomar conciencia de como los comportamientos personales afectan en las relaciones con los demás y en la obtención de resultados. Muchas veces, no somos conscientes de nuestras áreas de incompetencias y sin duda, además de la observación y la autorreflexión, -lo que, por cierto, exige grandes dosis de inteligencia por parte de la persona-, lo mejor es que te den feedback.

Muchas organizaciones, conscientes del potencial del feedback interpersonal, se han puesto a trabajar en ello; desarrollando diversas estrategias para que los comportamientos de feedback entre sus profesionales fluyan. Sin embargo, solo han puesto el foco en dar feedback y no en que se solicite.

Veamos diferentes estrategias que las organizaciones pueden promover para favorecer una autentica cultura de feedback:

Feedback a través de procesos de evaluación multifuente

A través de la puesta en marcha de procesos de evaluación 360°, e incluso de más grados, las organizaciones tratan de favorecer el desarrollo de sus colectivos clave a partir del feedback que estos reciben de otros colegas cercanos y de su propia percepción personal.

En definitiva, estos procesos permiten favorecer la autorreflexión a partir de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo me veo yo respecto de determinados comportamientos y en relación de cómo me ven mis pares, mis superiores, mis colaboradores, mis clientes o incluso, mis proveedores?

El feedback del resto, en contraste con la propia percepción, inducen al autoconocimiento y promueven el desarrollo personal. En general, estos procesos son una vía excelente para hacer consciente a la persona sobre nivel de dominio de sus competencias y por donde tendría que actuar si desea mejorar en su desempeño, así como crecer personal y profesionalmente.

Lo ideal es que, además de tener una buena valoración de los comportamientos observados, la persona evaluada tenga una percepción cercana a la evaluación realizada por el resto.

No obstante, estos procesos a veces resultan estresantes; sobre todo, cuando falta madurez por parte de la organización o de la persona afectada. Por ello, es importante que la organización haga un gran esfuerzo de sensibilización y educación cuando implanten estos procesos.

Feedback a través del directivo

Por otro lado, muchas organizaciones se preocupan por entrenar a sus directivos, managers o supervisores para que sepan dar feedback en el momento adecuado a sus colaboradores y les ayuden a mejorar; y ello, lo hacen aprovechando, muchas veces, sus procesos de gestión del desempeño.

En relación con los resultados obtenidos y como los ha conseguido el colaborador, es un momento oportuno para dar feedback; eso sí, con un afán positivo para que, como consecuencia del mismo se motive, vea oportunidades de mejora y se implique en ello.

Para dar feedback, el directivo ha de ser objetivo y estar emocionalmente autocontrolado. Se trata de que el colaborador reciba los comentarios sobre su desempeño como una oportunidad; ya que, por un lado, puede representarle reconocimiento, pero, por otro lado, le puede ayudar a descubrir cosas de él de las que no es del todo consciente y le pueden orientar en su crecimiento.

Feedback “a la carta”

También, están surgiendo aplicaciones corporativas, -como, por ejemplo, “Star Me Up” de Apple-, que facilitan el feedback y el reconocimiento “peer to peer” de forma continua. Si bien es cierto que todavía son pocas las organizaciones que las están incorporando a su cultura organizativa, tienen un gran potencial para generar ese ambiente de feedback continuo buscado.

En esencia, este tipo de aplicaciones permiten que, entre colegas, se puedan valorar hasta una puntuación máxima periódicamente, -por ejemplo, mensualmente-, sobre determinados estándares de comportamientos corporativos (predisposición a la ayuda, cumplimiento de compromisos, calidad del servicio, etc.).

Este tipo de aplicaciones, en su aplicación extrema, me recuerdan a un capítulo de la serie “Black Mirror”, denominado “Caída en Picado”. Se trata de una fábula fantástica en la que la personas hacen cualquier cosa para obtener la máxima puntuación a través de la apreciación positiva por móvil de los demás, destrozando su vida si no lo consiguen y convirtiéndose, a veces, en un elemento de revancha.

Saber pedir feedback

Pero, ¿hemos enseñado a nuestros profesionales a recibir feedback? Es más, ¿a solicitarlo?

Para conocerse y, consecuentemente, tener la oportunidad de poder desarrollarse, el propio profesional ha de saber pedir feedback de forma proactiva en los momentos críticos de su desempeño. No se trata de reconocer una debilidad, sino de descubrir sus áreas de mejora.

Para pedir feedback, la persona tiene que saberse gestionar a nivel personal. Ha de saber que tomar conciencia de sí mismo, de su desempeño y de sus habilidades, es fundamental para tomar confianza y saber gestionar mejor.

Es obvio que para pedir feedback hay que saber hacerlo. La virtud de la prudencia nos dice que para pedir feedback hay que pedirlo a alguien que conoce sobre lo que solicitamos retroalimentación, que conoce nuestros comportamientos o conductas y que está dispuesto a decir la verdad sin herir los sentimientos; Es decir, con claro afán de ayudar a la persona y, obviamente, a la organización.

Por ello, las organizaciones que quieren de verdad desarrollar una cultura de feedback no pueden circunscribirse exclusivamente a desarrollar sistemas periódicos de evaluación multi-fuente, formar a sus directivos para que sepan dar feedback o favorecer que entre colegas se puedan dar libremente feedback. Si bien, ello es muy importante y son grandes pasos, han de conseguir que sus profesionales no tengan miedo a solicitar información sobre sus conductas siempre que lo consideren necesario.

Ello, -motivar y enseñar a las personas para que soliciten feedback a sus colegas, colaboradores o superiores-, no es un síntoma de debilidad organizativa, sino un

síntoma de colaboración y apuesta por la mejora del desempeño organizativo y el desarrollo de los empleados.

En este terreno, fomentar el comportamiento de solicitar feedback, sugiero dos vías de actuación contrastadas:

- Entrenar a los profesionales a auto conocerse, -donde saber solicitar y recibir feedback es fundamental-, como elemento base de su mejora en el desempeño y desarrollo personal y profesional.
- Instalar aplicaciones corporativas, -como, por ejemplo, “Know Me”-, que promuevan y faciliten que las personas pidan a sus colegas, cuando lo consideren oportuno, sobre su apreciación acerca de determinados comportamientos profesionales, estableciendo distintos tipos de escalas apreciativas (tanto cuantitativas como cualitativas).

**Artículo publicado en la revista Capital Humanos en 2019*

Puedes leer más artículos similares en www.antoniopenalver.com