

¿Qué tal lo hago?

[Enrique de Mora]

Recientemente, la consultora Infova ha publicado el estudio “El modo de pensar de los directivos 2009-2010”, basado en una encuesta a 800 ejecutivos de empresas españolas. Según dicho estudio, es alarmante la escasa información que reciben los directivos españoles sobre cómo realizan su trabajo. El estudio afirma que los directivos españoles tienen pánico a recibir feedback... Las principales razones que dificultan el feedback son a) el temor del empleado a opinar abiertamente sobre sus superiores, b) la ausencia de canales que faciliten dicha comunicación y c) la actitud del propio equipo directivo que a veces frena el proceso por miedo a verse cuestionado.

Nada que deba sorprendernos demasiado... Es sabido que entre los directivos (y los no directivos) españoles se estila mucho criticar a los de arriba y a los de al lado e incluso a los de abajo, mientras que la autocrítica brilla por su ausencia. Los otros siempre tienen mucho que mejorar, nosotros no tanto...

¿Qué es exactamente el feedback?... Es un proceso de retroalimentación de información: una persona informa a otra acerca de lo que percibe de ella. Eso sí, la que opina sobre la otra lo debe hacer sopesadamente y centrándose en la conducta (lo que el otro ha hecho, no cómo es...), dado que el principal objetivo del feedback es ayudar a mejorar a la otra persona. Debe tener vocación de ayuda. Si ésta no existe, mejor no darlo...

¿Por qué el feedback es tan importante? Porque si es consistente, es una excelente forma de desarrollar a los colaboradores. Es decir, para el que lo recibe es una ayuda para mejorar su forma de trabajar, e incluso de incrementar su compromiso y motivación.

Básicamente, hay dos tipos de feedback: a) de apoyo: para reforzar una conducta adecuada. b) de corrección: para cambiar una conducta inadecuada.

Es importante dar los dos: el de apoyo, porque si no se hace, existe el riesgo de que la conducta buena no se repita y el de corrección, porque si no se da, el riesgo es que la conducta inadecuada se repita. El feedback de apoyo es sencillo y agradable de dar. Aunque a algunas personas les cueste, felicitar no es difícil. Eso sí, para que sea un buen feedback conviene ser específico (no simplemente “lo has hecho muy bien”, si no, “lo has hecho muy bien por esto y por lo otro”). El feedback de corrección es el realmente complicado de dar a aquel colaborador que no ha cumplido lo que se esperaba de él. En tal caso, el feedback debe proporcionarse tan pronto como sea posible, a poder ser en un momento de calma y jamás en público. A continuación, 5 reglas de cómo dar un buen feedback:

1. Elige bien el momento para dar el feedback
2. Describe la conducta en lenguaje objetivo y sé específico.

3. Menciona el impacto del comportamiento sobre ti, el equipo, el objetivo, el cliente.
4. Haz sugerencias de cómo modificar la conducta inadecuada o solicitudes de mantenimiento y prolongación de la adecuada.
5. Comprueba que tu feedback ha sido entendido. Muéstrate abierto a opiniones diferentes.

Para terminar, una afirmación de Nigel Nicholson, profesor de la London Business School: “Sólo hay un modo de conocerte a ti mismo: pregunta a los demás”.