

# **FEEDBACK**

## CONSCIENTE

Un manual para líderes,  
facilitadores y coaches

**Gabriel Paradiso**

2da. EDICIÓN AMPLIADA

**TEMAS<sup>®</sup>**

Paradiso, Gabriel

Feedback consciente : un manual para líderes, facilitadores y coaches / Gabriel Paradiso. - 2a ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Temas Grupo Editorial, 2022.

330 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-987-8387-50-5

1. Desarrollo Humano. 2. Comunicación. 3. Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.4092

© Paradiso, Gabriel

© TEMAS Grupo Editorial SRL. 2022

Cerrito 136 Piso 3º A, CABA (1010) Argentina

Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336

[www.editorialtemas.com](http://www.editorialtemas.com)

[www.editorialtemasdigital.com](http://www.editorialtemasdigital.com)

**ISBN: 978-987-8387-50-5**

2da edición, abril de 2022

Diseño de tapa: Marcela Caruso

Correctoras editoriales: María Antonieta Galati & Julieta Berardo

Curadores de contenidos: Marcelo Bellinzona (1ª edición) y Erika Ortiz (nuevos capítulos)

Comité TEMAS Grupo Editorial

Dirección: Jorge Scarfi

Supervisión general: Betiana Cabutti

Diagramación editorial: Caterina Tabbia

La editorial quiere agradecer especialmente a Gianluca Paradiso por su valiosa ayuda en la coordinación editorial de la primera edición.

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.273. Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares del copyright. Esta edición se terminó de imprimir en el mes de abril de 2022 en La Imprenta Ya. A. Hipólito Bouchard 4381, Buenos Aires. Argentina.

## Contenido

---

Prólogo	9
Agradecimientos	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
¿Cómo está organizado este libro?	17
¿Quieres saber un poco de feedback? ¡Entonces entremos en calor!	19
El feedback consciente	25
<b>PRIMERA PARTE. Tomar conciencia de la importancia del feedback</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b>	<b>33</b>
<b>Relaciones, comunicaciones y resultados</b>	
El "VAR" de las relaciones y comunicaciones	
Decidirnos mudar a compromisos saludables: el feedback encuentra su lugar	
Todos los ADN conducen al feedback	
El feedback como espacio para crear influencia y credibilidad	
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>43</b>
<b>Relaciones y comunicaciones en el mundo de hoy: ¿otro enfoque?</b>	
¿A qué nos invita este mundo de hoy? Un nuevo protagonismo para el feedback	
De los desafíos técnicos a los desafíos adaptativos: no hay salida sin feedback	
La era de las organizaciones duales: comunicaciones en jerarquías y redarquías	
Conversando con la "persona completa"	
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>63</b>
<b>El feedback consciente y el aprendizaje para el cambio</b>	
Autoconocimiento: si a mí me va bien, ¿por qué tengo que cambiar?	
La pirámide de mis resultados: creencias limitantes y creencias empoderantes	
Ver, entender, aceptar y comprometerse con el feedback	
Desarrollo horizontal y desarrollo vertical: a disfrutar del feedback	
Plan de Acción Primera Parte	

<b>SEGUNDA PARTE. Pensar acerca del feedback</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>83</b>
<b>Pensar desde el aporte de nuestra investigación</b>	
Ambiente laboral, liderazgo y prácticas: ¿deshumanización del feedback?	
De la “marca de liderazgo” al feedback	
El feedback y “Las Cinco Disfunciones de los Equipos”	
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>109</b>
<b>La organización y la cultura del feedback</b>	
La cultura se comió a la estrategia en el desayuno	
Jugando a las cuatro culturas: no gana ninguna, gana el feedback	
Pensando en crear una cultura de feedback constante	
El gerente general como armador y formador de cultura de feedback	
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>125</b>
<b>El liderazgo consciente nos invita al feedback consciente</b>	
Gerenciar no es igual que liderar: micromanagement, bicicleta y feedback	
Se necesitan líderes cercanos	
Los estilos de liderazgo que comulgan con el feedback consciente	
Del 70/20/10 al 40/35/25	
Plan de Acción Segunda Parte	
<b>TERCERA PARTE. Conversar sobre feedback</b>	<b>139</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>141</b>
<b>Las bases para un feedback consciente</b>	
El poder de los valores: el mejor de los feedback	
La confianza organizacional como gran comienzo	
La necesidad de una seguridad psicológica: vivir la confianza colectiva	
Modelos mentales, no todos querrán dar y recibir feedback	
De bosquimanos, PNL y feedback	
Por la salud emocional... del feedback!	
<b>CAPÍTULO 8.</b>	<b>167</b>
<b>Pilares fundamentales que promueven un feedback efectivo</b>	
Abrazando un nuevo modelo conversacional	
Sinceridad ante todo	
Empatía: todos hablan pero pocos hacen	
El feedback es una conversación difícil	
<b>CAPÍTULO 9.</b>	<b>181</b>
<b>Compromisos con el feedback</b>	
El feedback desarrolla personas comprometidas	
En la rueda del líder: ¿dónde estoy parado?	

El compromiso con las seis conductas básicas del feedback  
Pedir feedback del feedback  
Plan de Acción Tercera Parte

**CUARTA PARTE. Actuar y practicar el feedback** **199**

**CAPÍTULO 10.** **201**

**Un marco de acción para el feedback**

El cuadro de mando integral como fuente para habilitar procesos de feedback  
¿Treinta posibles obstáculos en un proceso de feedback?  
¿Feedback formal y en períodos... o feedback espontáneo y continuo?  
Había una vez, un feedback positivo y un feedback negativo  
El gran dilema ¿foco en fortalezas o foco en oportunidades de mejora?  
Cuerpo, lenguaje y emoción  
Evitemos tomar el “ascensor de las inferencias”

**CAPÍTULO 11.** **235**

**Organizando un proceso efectivo de feedback**

Estructurando un proceso de feedback: el “modelo de la hamburguesa”  
El modelo “A CONFIAR”: pasos para actuar en un proceso de feedback efectivo  
El rol de la tecnología en un proceso de feedback: ¿llegaron la agilidad y la virtualidad?  
Midiendo el impacto del feedback

**CAPÍTULO 12.** **267**

**Una cuidada selección de momentos para dar y recibir feedback**

Donde hay coaching hay feedback: una verdadera hermandad comportamental  
Feedback versus Feedforward: miradas diferentes  
¿Se utiliza el feedback en un proceso de mentoring?  
La presencia del feedback en el proceso de counseling  
El feedback al servicio del negocio: la gestión del desempeño y la conversación de desarrollo  
El feedback al servicio de la experiencia del cliente  
El feedback al servicio de los procesos y de la cadena de valor: el “coaching by walking around”  
El feedback al servicio de la gente: del clima laboral a las comunicaciones internas  
De algunos feedbacks difíciles y finalmente ¿qué hacemos con “The Working Dead”?  
Feedback y change management  
Plan de Acción Cuarta Parte

**CONCLUSIONES. La ilusión de una “Feedback Fest”** **331**

## *Organizando un proceso efectivo de feedback*

### **Estructurando un proceso de feedback: el “modelo de la hamburguesa”**

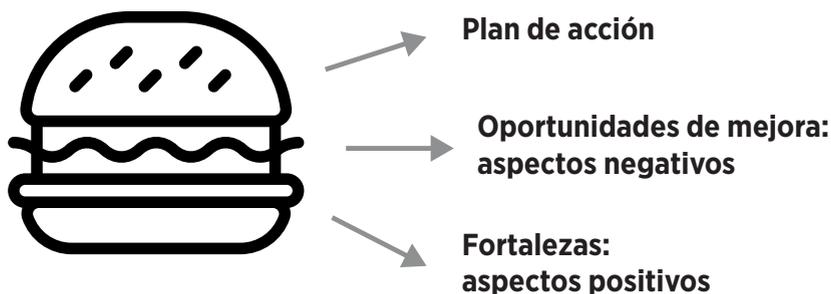
Según un estudio de la Society of Human Resource Management, el 78% de los empleados no se sienten cómodos discutiendo el desarrollo de su carrera, su desempeño o el salario. Y como ya hemos revisado reiteradas veces, como líder, tú estás en la mejor posición para ayudar a tus empleados a alcanzar sus objetivos profesionales, y hasta los personales. Esto se debe a que puedes decirles exactamente en qué situaciones se están cumpliendo muy bien los objetivos, con qué competencias observadas se los está encaminando, y también, qué necesitan mejorar de su desempeño dentro de la organización. La conversación de feedback puede ser significativa si se crea una “zona segura”.

Además, insistimos en que siempre hay que entregar comentarios honestos. Esto no es fácil, y habrá momentos en que el feedback puede hacer que el empleado esté a la defensiva. Sin embargo, cuando los colaboradores se dan cuenta de que esto es mejor para ellos, se vuelve más fácil. Ya hemos dedicado un capítulo en este libro al tema; se debe construir una “cultura de retroalimentación” en la que se aliente a los empleados a que soliciten comentarios a sus líderes en lugar de esperar a recibirlos sin ser solicitados: si un miembro de tu equipo solicita hablar, no respondas que no tienes tiempo. Al darle ese espacio en forma espontánea, generarás confianza y aprenderás mucho más que si lo hicieras de otra manera. ¿Y si descubres que un empleado está interesado en un rol de liderazgo, en un proyecto nuevo?; solo cerciórate de escucharlo, hacerle las preguntas poderosas que requiera la situación, y luego estarás en condiciones de tomar la decisión favorable o no, para ese empleado.

Ahora bien, ¿cómo podríamos organizarnos mejor ante una reunión de feedback con un colaborador, con nuestro jefe, con un par de otra área, con un proveedor y hasta con un cliente? En primer lugar, tomar consciencia de la importancia de prepararnos, prepararnos y prepararnos. En segundo lugar, “súbete a un balcón imaginario” para ver la situación desde lo más arriba posible. Recordemos la frase de Einstein: “*no podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos*”. Es obvio, ¿verdad? Por

ello, las soluciones vendrán si somos capaces de elevar nuestro punto de vista respecto a cuando apareció el problema. Reúne toda la información posible para argumentar consistente y coherentemente aquellas cosas que se hicieron muy bien y aquellos aspectos que se deben mejorar. Piensas con qué emociones irás tú a la reunión y con cuáles vendrá el colaborador. ¿Es posible avisar antes a la otra parte para que también se prepare y pueda ir con su propia autoevaluación? Mentalízate de hablar claro y de decir todo lo que “la realidad” le demande. Recuerda no levantarse del feedback sin un plan mínimo de acción, habiendo chequeado las expectativas de los demás y habiendo llegado a un acuerdo mínimo. Igualmente y con toda esta preparación, he visto a líderes a los que no les ha ido bien. ¿Por qué? Porque no se han organizado bien. Porque no han sabido por dónde empezar, por dónde continuar y por dónde terminar la reunión de feedback. Observemos la ilustración 17; este modelo muy simple nos ayudará a replantear la estructura de las reuniones de feedback de manera no solo más ordenada, sino con la posibilidad de generar un mayor impacto en la conversación. Ser aún más asertivos.

**Ilustración 17. Modelo de la hamburguesa para un feedback efectivo**



Empecemos con el “pan de abajo”, siempre. Cada persona tiene un conjunto de fortalezas definidas como talentos, conocimientos y habilidades a través de los cuales demuestra un excelente desempeño. La autora Halelly Azulay, en su libro *Fortaleza con fortaleza* describe que “trabajar desde las fortalezas puede ayudarnos a llevar una vida laboral más satisfactoria, porque cuando trabajamos desde nuestras fortalezas, contribuimos con todo nuestro potencial y nos sentimos más satisfechos y comprometidos”. Comienza toda conversación de feedback centrándote en las fortalezas o aspectos positivos que hemos identificado en nuestros colaboradores, indícales que la frecuencia con que son utilizadas se transforma en un bien para ellos, para el equipo y para la organización. Las investigaciones han encontrado que centrarse en desarrollar fortalezas, en lugar de solo mejorar las debilidades, incrementa el compromiso

y la lealtad de los empleados. A su vez, esto beneficiará su balance final en la conversación de feedback. Cabe destacar que no debemos esperar a las conversaciones formales de feedback para ayudar a tus colaboradores y a tu equipo a identificar y robustecer sus fortalezas, ten conversaciones frecuentes sobre estas. No olvides hacer preguntas como: ¿en qué piensas que sobresales?, ¿qué es lo que más te gusta hacer?, ¿qué es lo que más te motiva?

Comenzar con el “pan de abajo” del modelo es hacer que los líderes deben alentar a los empleados a preocuparse menos por sus debilidades y, en cambio, concentrarse en sus puntos fuertes. Salvo, por supuesto, que esas debilidades sean verdaderas “fallas fatales”.

Mantener conversaciones de feedback solamente desde los comentarios ásperos no ayuda a las personas a prosperar y sobresalir. De hecho, las críticas efectivas deben ser entregadas con respeto y cuidado. Los comentarios frecuentes o exclusivamente negativos pueden provocar reacciones defensivas que nublan las percepciones y disminuyen la motivación. El feedback positivo es crítico para el aprendizaje. Las personas a menudo se dan cuenta rápidamente de lo que está mal, pero es igualmente importante prestar atención y aportar información sobre lo que funciona para apoyar el desarrollo. Las investigaciones del CCL nos dicen que se puede ayudar mejor a la organización fortaleciendo las cosas en las que ya se es muy bueno. Esto supone que todos ya son buenos en las cosas correctas, que tienen las habilidades y competencias críticas que las organizaciones necesitan para tener éxito.

Asimismo, es importante saber que cuando nos enfocamos solo en las fortalezas, hacemos que las personas crean que no hay áreas en las que deban mejorar. Esto también genera que los líderes fomenten un desarrollo distorsionado y hasta a veces poco necesario en los colaboradores, que en última instancia impacta en la efectividad de la persona, del equipo o de la organización.

La retroalimentación, tanto positiva como negativa, es esencial para ayudar a los colaboradores a mejorar sus mejores cualidades y enfrentar sus peores, para que puedan sobresalir en su rol laboral.

Por ello, continuemos con la segunda parte del modelo. Ahora, con “la hamburguesa” recién salida de la parrilla para ponerla arriba de ese pan que sostenemos con la mano. Son aquí las oportunidades de mejora o los aspectos negativos los que comenzarán a jugar su papel en la conversación de feedback. Metafóricamente, esto significa que hablaremos de los asuntos de mejora una vez que hayamos puesto las “bases” de las fortalezas. Las personas ya han alcanzado objetivos y, debemos apoyarnos en eso. Antes de hablar de mejoras, los empleados deben sentir que se los ha tenido en cuenta esa “base” de cosas que hicieron bien. Entraremos en el momento en el cual más preparados debemos estar para presentar información y la línea argumental

a utilizar, sobre todo sabiendo que el feedback nunca es puramente objetivo, ya que lo entrega un ser humano con una perspectiva única. La explicación de los conceptos difíciles de explicar cobra otro sentido en esta etapa. Sin embargo, para un empleado, saber cómo lo ven y experimentan los demás es increíblemente valioso, ya que esas personas tomamos decisiones muchas veces basadas en nuestras percepciones: decisiones sobre a quién escuchar, en quién confiar, con quién cooperar, a quién apoyar. Si unimos feedback de mejoras y subjetividad, estamos en presencia de un cóctel interesante. Ni hablar de un feedback negativo con malas intenciones.

Tomemos consciencia de que un feedback sobre las debilidades crea una amenaza que inhibe el aprendizaje. Por lo tanto, debemos centrarnos en cómo proporcionar un mejor feedback negativo de manera que se minimice la respuesta a la amenaza. Con la misma importancia que los líderes deberían concentrarse en las fortalezas, no habría que dejar de reconocer que ignorar las debilidades es uno de los mayores contribuyentes al “descarrilamiento individual” del desempeño en las organizaciones. No importa cuán bien perfeccionados estén los puntos fuertes de un colaborador, pero un “defecto fatal” no abordado (por ejemplo, la arrogancia en un asesor de atención al cliente) puede llevarlo al fracaso, especialmente si la persona no lo reconoce.

En este momento del feedback, decirle a alguien cómo solucionar un problema de desempeño o actitud es a menudo el enfoque equivocado. Fomentaremos más el aprendizaje haciendo preguntas que estimulen la reflexión y entrenando a las personas en la exploración y experimentación. La mayoría de los fracasos en las conversaciones de feedback se dan porque el líder se pone a hablar sostenidamente y hasta sin escuchar, en un monólogo donde le “vomita” al colaborador todos los aspectos negativos, y esto lleva a la conversación a un estado de tensión innecesario. Por todos los medios, hay que alentar a las organizaciones, líderes y empleados a reconocer y aprovechar las fortalezas, pero reconociendo que ignorar las debilidades queda bajo su propio riesgo.

Y llegó la hora del “pan de arriba” de la hamburguesa para terminar de armar el sándwich. ¿De qué se trata esta etapa? Te recomiendo que vuelvas a leer el apartado sobre “clarificar expectativas”, cuando vimos el compromiso que todo líder debe poseer con las seis conductas para la comunicación asertiva. No nos podemos levantar de la conversación de feedback sin antes chequear si se han comprendido las cuestiones que se han hablado y sumar previamente el armado de un plan de acción para el sostenimiento de las fortalezas y las mejoras de los aspectos negativos. A esto se le puede agregar tres preguntas más, para poder fortalecer el plan: ¿qué puntos del desempeño se deberán mantener, qué otros se deberán sumar y finalmente, qué cuestiones se deberán minimizar o desechar? La conversación del “pan de arriba” deberá contener preguntas como: ¿necesiti-

tas nuevos recursos?, ¿necesitas entrenamiento o coaching?, ¿necesitas algo del equipo? El pan de arriba nos dará la posibilidad de tener una “visión compartida” acerca de los próximos meses de trabajo si se tratara del desempeño para llegar a los objetivos, o de un mediano plazo si existen cuestiones de desarrollo de competencias. Recordemos que si existen “fallas fatales”, deberán ser abordadas en corto tiempo y en profundidad, con la ayuda que requiera el colaborador. Se recomienda que este plan contenga no más de dos puntos relacionados con la mejora de objetivos, más dos puntos relacionados con competencias.

En este modelo, también podemos encontrar obstáculos, que podrán estar dados por varios motivos, entre ellos: datos diferentes que podríamos estar teniendo entre las partes; insistir en interpretar datos similares, pero con nuestros propios sesgos y preferencias; no tener buenas intenciones por parte de alguna de las partes; estar en presencia de una de las “Ventanas de JOHARI” sin ver lo que otros ven sobre nosotros mismos; la utilización de un lenguaje corporal inadecuado y nuestra brecha de conocimiento con relación a la persona que recibe el feedback, por ejemplo. Nada garantiza una retroalimentación “objetiva” y siempre hay elementos de subjetividad; incluso cuando se dan comentarios basados en números estrictos, alguien tuvo que elegir esos números para evaluarnos.

Por eso, es muy buena idea invitar con antelación al colaborador y que asista a la reunión de feedback con “su propio modelo de la hamburguesa”. Construirá un muy buen vínculo en dicha reunión si él es quien comienza a hablar de cómo se ve con sus fortalezas y cómo se ve con sus oportunidades de mejora. Te aseguro, por experiencia, que muchos de los aspectos que tú llevarás anotados serán dichos primero por el colaborador, incluyendo algunos de los aspectos negativos que a ti te tenían preocupado y que no sabías cómo decírselos. Es muy importante preparar a los colaboradores y prepararnos nosotros como líderes, para recibir feedback. A veces veo en las organizaciones que solo se prepara a los líderes. Muy pocas veces he asistido a una experiencia en la cual, por temas de desempeño, coaching o mentoring –por ejemplo–, se prepare también a quienes recibirán el “servicio de feedback”.

Todo feedback se construye sobre la base de tres elementos que pueden confluir en los tres vértices de un triángulo: en uno de ellos, todo lo que el colaborador hace a “nivel de la tarea”; en otro, todo lo que hace a “nivel de la persona”; y finalmente, todo lo que hace a “nivel de las relaciones”. El primer vértice se relaciona con los objetivos y los resultados. El segundo, con la integridad, la responsabilidad y el compromiso. El tercero, con la comunicación, las relaciones y la confianza. Este triángulo de la efectividad humana en el trabajo debe alimentar toda conversación de feedback, tanto para hablar de fortalezas y oportunidades de mejora como así también, para sustentar el plan de acción posterior.

Recordemos que más allá de la organización que hagamos, nuestras “historias personales” afectan un momento de feedback. Estas historias son un componente importante de cómo reaccionamos y actuamos en la conversación. Estas historias son la suma de nuestros pensamientos y sentimientos, y determinarán lo que digamos o lo que callemos en el momento del feedback. La conversación de feedback puede ser significativa si se crea una “zona segura”: a prepararse, prepararse y prepararse. Recuerda: para que el feedback sea eficaz, debe arrancar con una buena relación.

## **El modelo “A CONFIAR”: pasos para actuar en un proceso de feedback efectivo**

Siempre me sentí tentado por el hecho de explicar el modelo “A CONFIAR” en capítulos preliminares; contarles sus etapas, sus “qué” y sus “cómo”. Pero imagínense que no serviría de nada un modelo conceptual y práctico a la vez, si no comprendemos y ajustamos algunas cuestiones de fondo, como lo hicimos en anteriores pasajes del libro.

Les quiero presentar una herramienta que hemos diseñado en Umana, que nos dejará como aprendizaje el hecho de poder dar y recibir feedback con un marco en el cual se puedan diseñar acciones futuras e interrelaciones o conversaciones más honestas, abiertas y esencialmente productivas.

¿Por qué este modelo integrador? Porque nos ayudará a prepararnos, dará orden y coherencia en la planificación del proceso, trazabilidad en las acciones y seguridad a la hora de dar y recibir feedback. No es una receta mágica, pero créeme que te ayudará a desarrollar un proceso de feedback mucho más efectivo y hacer de la retroalimentación un “recorrido” comunicacional y bidireccional en el cual las personas que intervienen queden enriquecidas y valorizadas. En este sentido, presentaremos una herramienta que combina múltiples factores, como: el análisis de información, el ambiente, las relaciones, la escucha, la empatía, las emociones, las interacciones, los focos, los planes de acción, los resultados y la posibilidad de darle continuidad con un seguimiento o monitoreo. Por otro lado, la simple memorización del nombre del modelo te permitirá recordar fácilmente cómo debemos ordenar las etapas de un feedback para tener un mayor impacto. Cabe agregar que si tú quieres usar este modelo para pequeñas y espontáneas intervenciones de feedback, no te dará el tiempo; quizás puedas aplicar algunos conceptos y tips que te ayudarán a “llevarla” mejor, aunque estas conversaciones sean de carácter informal.

Como podrán observar, el modelo “A CONFIAR” lleva su nombre debido a un acróstico (hemos creado una palabra a partir de las letras de otras palabras), y se muestra a continuación:

**Cuadro 11. Modelo de desarrollo de proceso de feedback, consultora Umana**

**A**nalizar la situación

**C**rear contexto

**O**bjetivos

**N**ormas y estándares

**F**ocalización

**I**nteracción

**A**cciones

**R**esultados

Lo estaremos ampliando bajo dos dimensiones: el *qué* hay que hacer y el *cómo* lo podemos llevar a cabo. Los tres principales “qué” de cada factor estarán acompañados de los diez principales “cómo”. De la misma forma que el desarrollo de una conversación GROW (cuando se consigue tener un importante “ida y vuelta” comunicacional), puede llevar entre cuarenta y cinco minutos y una hora; una reunión de feedback apoyada en este modelo debería llevar el mismo tiempo. A lo sumo, no debería extenderse a más de una hora y cuarto. Veremos que el “tiempo del feedback” comienza con una preparación previa, por lo que se deberá guardar un tiempo en su agenda para realizar un análisis y ordenamiento de la información, como ya lo estaremos viendo en la primera etapa del proceso.

## Analizar la situación

---

### Los tres “qué”

1. Define la naturaleza y el alcance del feedback en el contexto de la organización. Tómate tu tiempo para la exploración y mantiene una actitud de curiosidad.

2. Analiza el estado actual de la situación desde la perspectiva de la organización, del equipo, desde la posible visión de la persona involucrada y establece las ventajas y/o consecuencias de continuar por el camino actual.

3. Determina las percepciones, experiencias y puntos de vista de los involucrados en la conversación de feedback. No saques conclusiones rápidas ni quieras llevar soluciones a la reunión. El asunto no es resolver, sino comprender la situación.

### Los diez “cómo”

1. Trata de resumir y describir la situación de la persona de la manera más específica posible. Haz que su análisis sea “reproducible” y revisa la intención que se quiere comunicar.

2. Ten en claro qué resultados y comportamientos hay que destacar y en cuáles existen brechas de mejoras, e imagina cómo pueden impactar en el colaborador involucrado.

3. Dispón de datos, hechos, ejemplos y todo tipo de información que permitan ver el impacto y/o las consecuencias que traen aparejadas.

4. Identifica el “set de datos” ideal, prioritarios y de impacto, para poder ampliar la perspectiva del colaborador.

5. Prepara una argumentación sólida y consistente a partir del análisis de situación realizado.

6. Piensa con qué emociones irás tú e imagínate con cuáles irá el colaborador. Evita el “ascensor de las inferencias”.

7. Conoce tus datos y si hace falta, chequea que las fuentes de toda la información a suministrar sean fidedignas.

8. Si hace falta, corrobora datos y hechos con otros líderes u otros sectores de la organización.

9. Determina las “lagunas existentes” que se te pueden presentar en la argumentación y está preparado para recibir información y críticas.

10. Haz una lista de preguntas difíciles o incómodas que te puedan efectuar durante la conversación y prepara posibles respuestas.

---

## Crear contexto

---

<b>Los tres “qué”</b>	<b>Los diez “cómo”</b>
<p>1. Genera un ambiente de confianza previo a la reunión programada. Emocionalmente, el feedback “comienza antes” de la fecha de reunión que figura en la agenda. El éxito de la reunión de feedback descansa en gran medida en este paso.</p>	<p>1. Invita con tiempo a la reunión de feedback y comunica con claridad los objetivos de la conversación de feedback. Reduce la ansiedad del colaborador y proponle una autoevaluación para que lleve su propia información.</p>
<p>2. Toma consciencia de la “riqueza emocional” que le aportará el feedback al vínculo y a la relación con el colaborador. Posee una clara intención de hacer bien las cosas.</p>	<p>2. Trata de conocer mejor a la otra persona, esto formará parte de una “red de contención” y se podrá trabajar en la reunión con más tranquilidad.</p>
<p>3. Piensa que el feedback no debe ser un encuentro de “ganadores o perdedores”. Prepárate para sentirte como “un par” y guárdate el “quedarse en la torre de poder” para otro momento.</p>	<p>3. Busca el tiempo adecuado para mantener la conversación. Que haya un común acuerdo en la elección del momento en que se hará el feedback.</p>
	<p>4. Establece un lugar adecuado para la conversación: privacidad, tranquilidad y asegurarse de que no haya interrupciones.</p>
	<p>5. Sé cálido, sincero y auténtico, y no te pongas a la defensiva durante la reunión.</p>
	<p>6. Crea una atmósfera de conversación abierta, de verdades, de respeto mutuo y de confidencialidad, evitando tensiones innecesarias.</p>
	<p>7. Recuerda que “el contexto dice más que el texto” y esto conferirá confianza y autoridad por parte del colaborador. La conversación tiene que brindar “seguridad” para que la otra persona se sienta protegida y menos vulnerable.</p>
	<p>8. Prepárate para escuchar más y hablar menos. Demuestra integridad creando dicho ambiente de escucha y comprensión.</p>
	<p>9. Está dispuesto a recibir críticas, sé humilde. Prepárate mentalmente para estar abierto a generar acuerdos.</p>
	<p>10. Repasa y practica el feedback, prepárate y mentalízate de que todo irá bien. Esto bajará tu nivel de estrés, que aunque no lo expresemos, se transmite emocionalmente y con los gestos.</p>

---

## Objetivos

---

### Los tres “qué”

1. Establece metas concretas para tu reunión de feedback: qué es lo que necesito lograr con esta reunión a partir de lo que espero para el colaborador en particular y de su sector o equipo en general. Sabe muy bien a qué vas a esa conversación y házselo saber al colaborador.
2. Fija objetivos concretos y prioritarios más allá de los objetivos generales y logros esperados para la conversación de feedback: cuáles serán los objetivos relacionados al sostenimiento de fortalezas, a las brechas de mejoras, y qué expectativas de plan de acción tenemos.
3. Acuerda con el colaborador una “visión de éxito compartida”, es decir, revisen y convengan juntos los objetivos y las expectativas de la reunión de la forma más concreta posible. No seas mezquino; si hace falta, exploren “rutas” alternativas de conversación.

### Los diez “cómo”

1. Ten en claro qué esperas conseguir con la conversación de feedback. El para qué y el porqué de la reunión.
  2. Entiende que estar sentado allí con tu colaborador es una inversión y no una pérdida de tiempo. Un objetivo es invertir tiempo en su gente.
  3. Explica claramente el porqué del feedback y ten muy claro su punto de vista.
  4. Asegúrate de que los objetivos de la conversación de feedback están “alineados” con lo que comprendió el colaborador: ¿ambos vemos la misma situación a conversar?
  5. Acuerda objetivos con la otra persona; de no ser así, la reunión puede tomar caminos errados.
  6. Revisa el estado de la situación y sabe cómo y cuándo usarás ese “inventario” de hechos, ejemplos, datos concretos y evidencias medibles.
  7. Realiza un repaso de las acciones que ha realizado el colaborador y compáralas con lo que tú esperaste, pero sé realista y analiza si el colaborador tuvo a su alcance los recursos necesarios para llegar a la actual situación.
  8. Está atento en todo momento a si las expectativas de ambas partes se están cumpliendo. Anda “testeando” y revisando expectativas a lo largo de toda la conversación.
  9. Sé consciente de si sale una “ruta alternativa” de conversación que está íntimamente ligada al objetivo principal de la reunión y es de suma importancia para el colaborador, sé flexible y asígnale un tiempo.
  10. Recuerda que una conversación de feedback no tiene como objetivo dar consejos. Haz que el colaborador tome consciencia y sienta como propias las iniciativas de cambio que vayan surgiendo en la reunión.
-

## Normas y estándares

---

<b>Los tres “qué”</b>	<b>Los diez “cómo”</b>
<p>1. Establece normas para el encuentro de feedback y definan junto al colaborador qué se espera del proceso.</p> <p>2. Fija estándares de cómo quieres tú que se lleve a cabo la reunión desde el punto de vista relacional y emocional, y visualiza cuáles serán los límites.</p> <p>3. Determina cuál será la orientación que se dará a la conversación en materia de “paridad”: ética, verdad, autocrítica, responsabilidad de las partes y comprensión mutua.</p>	<p>1. Realiza un “contrato de crítica” para que se cumplan las formas de cómo se va a “entregar la información” en ambos sentidos, buscando un ambiente de imparcialidad.</p> <p>2. Establece parámetros de no agresión: no levantar la voz, no hablar sobre lo que está hablando el otro, escucharse ante todo, no permitirse faltas de respeto.</p> <p>3. Evita reunirte cuando tú o tu colaborador se sientan mal o estén emocionalmente afectados por alguna situación especial.</p> <p>4. Elimina factores de tensión que puedan estar dentro o fuera del lugar de reunión.</p> <p>5. Establece los tiempos del feedback y cuándo y con qué frecuencia será necesaria una nueva conversación.</p> <p>6. Sabe que no necesariamente el colaborador pensará de la misma manera que tú: si el colaborador no argumenta con razón, escucha sus razones.</p> <p>7. Practica la lealtad a los ausentes: trata de circunscribir la conversación a los que están presentes.</p> <p>8. Respeta las emociones de los demás, sin que sea necesario la utilización de un “botón antipánico”.</p> <p>9. Ten presente que si en la conversación “no se puede seguir así”, pueda surgir la posibilidad de invitar a un nuevo encuentro.</p> <p>10. Disponte a ser empático con cuerpo, lenguaje y emoción. Muestra amabilidad y un sincero interés por las personas.</p>

---

## Focalización

---

### Los tres “*qué*”

1. Explicita qué, para qué y cómo quieres que termine la reunión de feedback.
2. Determina cuáles son los puntos prioritarios de tu feedback y ten pensado un espacio para los puntos prioritarios del colaborador, alentando el alineamiento de ambas expectativas.
3. Evita hablar de otros temas que no sean parte del feedback, enfócate en el aprendizaje mutuo y evita pérdidas de tiempo.

### Los diez “*cómo*”

1. Sabe qué aspectos importantes se van a conversar. Piensa en aquellos temas que sí o sí deben hablarse.
  2. Selecciona qué asuntos son los más importantes para tratar en la conversación.
  3. Planifica el tiempo destinado para hablar, pero establece un tiempo para escuchar las opiniones del colaborador.
  4. Expresa cuál es tu pensamiento sobre qué cosas han hecho bien y deben mantenerse y cuáles pueden mejorar, sumar o dejar de hacerse.
  5. Pregunta: “¿Qué podemos hacer ahora y cómo? ¿Qué podemos hacer en el futuro y cómo?”.
  6. No te apures a dar soluciones, hay respuestas que encontrarás en manos del colaborador.
  7. Indaga, reflexiona y busca continuamente ampliar “la imagen de lo que está ocurriendo” y busca una mejor comprensión de la situación.
  8. Observa, explora y haz preguntas poderosas para poder interpretar mejor todo lo que se está hablando.
  9. Ten muy presente el “modelo de la hamburguesa”: foco en fortalezas, foco en oportunidades de mejora y foco en la información que pueda originar un plan de acción posible.
  10. Haz foco en tus emociones y en las emociones del colaborador. Aunque no lo parezca, todo inicia con una emoción.
-

## Interacción

---

### Los tres “qué”

1. Ten una comunicación abierta y asegúrate de que sea en ambas direcciones.
2. Genera una relación de genuina confianza para que las cosas “sucedan” acorde a las expectativas de ambas partes.
3. Cuida a la persona con la que estás manteniendo la conversación de feedback a través de una comprensión empática.

### Los diez “cómo”

1. Concéntrate al máximo en la reunión de feedback tratando de mantener tu mente abierta y libre de prejuicios o preconceptos.
  2. Presta atención a no dar falsas impresiones, sé tú mismo y busca ser empático.
  3. Evita subirse al “ascensor de las inferencias”. Piensa por qué tú estás pensando eso del colaborador.
  4. Mantente calmo y escucha antes de hablar. Escucha más y habla menos.
  5. Haz de tu feedback un momento de sinceridad, respeto y fortalecimiento del vínculo.
  6. Procura ser transparente y veraz, incluso cuando el tema sea difícil de abordar. No des vueltas. Pon los “elefantes sobre la mesa”.
  7. Sé claro y realista durante toda la reunión y recuerda que “sinceridad sin empatía simplemente es crueldad”. Sabe el impacto que genera tu comunicación sincera en las emociones del otro.
  8. Busca una buena sintonía emocional, racional y corporal con el colaborador. Consigue tener rapport con el otro. No todas las personas están preparadas para recibir críticas.
  9. Brinda la posibilidad al colaborador de realizar preguntas para clarificar todo concepto que quede en duda.
  10. Intercambia sin miedo los puntos de vista. Indaga las razones que mueven al otro a no pensar como tú.
-

## Acciones

---

### Los tres “qué”

1. Clarifica expectativas y acuerda líneas de acción con una mirada amplia, para que la reunión de feedback sea una fuente de ideas.
2. Colabora con un acuerdo que “haga una diferencia” a futuro: ¿cambios de comportamiento, mejora de procesos, cumplimiento de objetivos, entrenamiento?
3. Ayuda, con la visualización de un “norte” y un “cuadro completo”, a que las cosas sucedan.

### Los diez “cómo”

1. Chequea el grado de comprensión, pide o haz una síntesis. Salir a tomar decisiones en base a un feedback que no fue comprendido puede llevar a errores graves.
  2. Resume junto al colaborador las cuestiones más importantes que fueron surgiendo en la conversación y trata de que él mismo se dé cuenta de cuáles serían los pasos a seguir.
  3. Ayuda a establecer cuáles serían las prioridades y esos pasos a seguir para trabajar luego de la conversación.
  4. Procura encontrar soluciones de manera conjunta. El feedback debe ser uno de los caminos hacia el empoderamiento.
  5. Dile que cuenta contigo para seguir mejorando y si hace falta, ayuda al colaborador a ordenar esas prioridades y a escoger aquellas que parecían más eficaces para transformarlas en acción.
  6. Sondea posibles barreras u obstáculos que se le pueden cruzar en el camino al colaborador y chequea si se cuenta con la disponibilidad de todos los recursos.
  7. No te precipites a resolver problemas durante la reunión de feedback.
  8. Llega a un acuerdo mutuo sobre lo que hay que comenzar a trabajar tras la conversación de feedback.
  9. Realiza acuerdos que sean concretos, alcanzables y desafiantes a la vez.
  10. Llévate tú también compromisos para trabajar que te sirvan para reforzar el vínculo y las relaciones.
-

## Resultados

---

<b>Los tres “qué”</b>	<b>Los diez “cómo”</b>
1. Evalúa la línea de tiempo que necesitas, la calidad esperada y comprométe-te a registrar los logros y desvíos.	1. Ayuda a mantener la responsabilidad sobre la base de las expectativas acordadas y el plan trazado.
2. Haz hincapié en el seguimiento y reporte, y trata de contar con algunos indicadores de cambio que aporten al accountability del colaborador.	2. Aléjate del “efecto Pigmalión”: hazle saber al colaborador que tú crees en él y que los compromisos asumidos en el plan se harán realidad.
3. Logra que se mantenga la responsabilidad de achicar las brechas existentes y oriente a la mejora continua. Ownership para el cambio.	3. Haz que se superen esas expectativas acordadas. Ante imprevistos ajenos al colaborador y que saquen de control al plan, renegocia los compromisos si hace falta, sin perder de vista el objetivo principal.
	4. Está presente a través de un seguimiento o medición basados en la “rendición de cuentas” por parte del colaborador. Recuerda que una cosa es incrementar la presión y otra es rendir cuentas en un ambiente de empoderamiento.
	5. Indaga en los motivos de las dificultades que puedan ir surgiendo para alcanzar el plan establecido.
	6. Asigna plazos concretos para la consecución, en principio, de objetivos intermedios. Pequeñas “dosis de cumplimiento”.
	7. Consigue apoyo y respaldo de otros colaboradores, si hace falta. Algunos referentes del equipo pueden ayudar.
	8. Establece una próxima reunión de seguimiento dentro del período que te sea más conveniente. Tú conoces al colaborador, al equipo y a su organización. Sabes muy bien cuándo retomar el feedback.
	9. Recuerda que el micromanagement puede resultarte contraproducente. No entres en controlar excesivos detalles.
	10. Proponte hacer reconocimientos de los logros intermedios o “pequeñas victorias” y genera más confianza.

---

Quisiera sumar algunos tips más. Siempre que haya personas involucradas en un proceso de comunicación, habrá subjetividades, y los resultados podrán ser tan variados como la cantidad de personas que trabajen en su organización. Por ello, compartiremos algunas ideas o consideraciones al respecto.

Con modelo o sin modelo, la diferencia en las personalidades involucradas al momento de recibir el feedback, ya sea positivo o negativo, darán lugar a cuatro posibles reacciones básicas:

- Nos encontraremos con los que mantienen la alegría por la retroalimentación positiva durante mucho tiempo.
- Nos toparemos con los que mantienen la alegría por la retroalimentación positiva solo por un corto tiempo.
- Estarán los que se recuperan rápidamente de la retroalimentación negativa.
- Hallaremos a los que se recuperan lentamente de la retroalimentación negativa.

Por lo visto, es todo un desafío. ¿Cómo es posible? Ante la misma información y recibiendo el feedback de un mismo líder, podemos estar con cuatro posibles reacciones emocionales. Por supuesto que el resultado ideal sería el colaborador que se recupere rápidamente de una retroalimentación negativa y se mantenga feliz durante más tiempo con una retroalimentación positiva. En verdad que es todo un desafío.

A su vez, podemos encontrarnos con personas que rechacen nuestros comentarios, y nos den a entender que necesitan un poco más de "tiempo y espacio" para procesar la información. Tómese más tiempo. ¿El colaborador necesita pensarlo? Lo que para nosotros puede parecer lento para otros puede parecer rápido. En presencia de una retroalimentación "fuerte", las personas se pondrán naturalmente a la defensiva, o terminarán siendo más culpables de lo que realmente deberían. Se trata de situaciones delicadas y meter presión en este tipo de situaciones, nos hará embarrarnos más. Ya tenemos un problema, ¿queremos tener dos?

Continuando con el aporte de sugerencias, no te apresures a sacar conclusiones y no permitas que las personas te apuren a decir nada. Si recibes un comentario fuerte e inesperado de un colaborador (porque los hay), di que no lo esperabas y que necesitas pensarlo y procesarlo tú también. No siempre tendremos una respuesta. Cuando recibas comentarios fuertes hacia tu persona, cálmate y ayuda al otro a calmarse. De esta manera, ninguna de las partes percibirá al feedback como un atropello o como una amenaza. No te apresures,

no mientas para salir del paso. “Para la próxima reunión tendré una respuesta a este tema que tanto le preocupa y le incomoda, y hasta hemos confrontado. Me comprometo a darle una respuesta”. Cuántas veces se cometen errores al prometer cosas que luego la organización no puede cumplir.

Desarrolla la conversación de feedback con una actitud positiva y siempre mira los comentarios como una oportunidad para mejorar. Demuestra humildad. No te enojas con las personas que te hacen comentarios que tú no esperabas. El líder también se equivoca y comete errores. Existe una lista interminable de situaciones estresantes para el líder en situación de feedback: que estén en desacuerdo con sus críticas, no estar interesados en el feedback, sorprenderse por la retroalimentación y largarse a llorar, personas con miedo a discutir algo contigo, falta de confianza y credibilidad entre las partes, empleados “sobrepasados de presiones laborales” que no quieren saber más nada ni con tu feedback ni con la organización, colaboradores que están satisfechos con su zona de confort y no desean ser desafiados, otros con terror a perder prestigio a causa del feedback, tendremos a aquellos que están pensando que el feedback forma parte de su “juego de poder”, gente que pensará que una retroalimentación negativa podrá en peligro su carrera, temor a no poder mejorar el desempeño y perder el trabajo.

Así como cada familia es un mundo, cada feedback también es un mundo. ¿Puede fallar? Sí, puede fallar. Pero no dejemos de prepararnos, esto hará posible humanizar el proceso de feedback y achicar las brechas comunicacionales existentes entre líderes y colaboradores, entre colaboradores mismos, entre áreas, y entre colaboradores y clientes. Prepararse, prepararse y “A CONFIAR”.

## **El rol de la tecnología en un proceso de feedback: ¿llegaron la agilidad y la virtualidad?**

En el preciso instante en que me disponía a escribir esta sección del libro, entró a mi casilla de e-mail la infaltable columna semanal del profesor Germán Retana, que seguramente envió desde alguna ciudad de América. La tituló “Organizaciones ágiles”. Su texto, sin desperdicio, era el siguiente: *“Crear en la mejora incesante de la experiencia del cliente, la rápida reacción para reconfigurarse y la búsqueda de resultados extraordinarios, crecientes y sostenibles. Los clientes aspiran a recibir servicios de alta calidad en el menor tiempo posible, a que su interacción con sus proveedores sea una experiencia agradablemente repetible. Entonces, es vital alcanzar una estrecha conexión con ellos. La condición para conseguirlo es que todo el personal, con genuino interés y empatía, forje espacios de ‘presencia plena’*

*al contactarlos, además de conocer bien lo que a estos les satisface cuando interactúan con la empresa. Así, la cultura organizacional se reviste de tres principios que, a su vez, nutren la conducta de servicio: transparencia, honestidad y realismo. La rapidez, la simplicidad y las transacciones amigables (presenciales o digitales) son miel para los clientes. Las transformaciones digitales, la innovación constante y los costos razonables significan esfuerzos irrenunciables para las empresas que no deseen perder la preferencia de sus clientes. Esto supone flexibilidad y adaptabilidad, una apertura al cambio y una mentalidad orientada al futuro”.*

Lo mismo pasa con la experiencia de los empleados; sin “conexión”, bajará el compromiso. ¿Y qué piensan que les pasará a los procesos de feedback? La clave está en que las organizaciones que aún no han dado el primer paso lo den, por ejemplo, a la digitalización de los procesos de gestión de desempeño o al chequeo de expectativas de los clientes. Hay una enorme brecha entre las empresas que ya han digitalizado procesos de evaluación de desempeño y medición constante del clima laboral y las que aún no han podido ni siquiera desarrollar un mínimo proceso de esas características.

La pandemia aceleró los tiempos para incorporar tecnología, y las organizaciones comenzaron a ocupar un lugar clave en esta transformación. ¿Cuáles son los cambios que podemos observar en las estructuras y dinámicas laborales, los trabajadores y los lugares de trabajo? ¿Cómo se transformó la vida laboral? ¿Qué sucedió con los propósitos personales y su conexión con los organizacionales? ¿Qué significa trabajar en forma remota o en formato híbrido? ¿Qué significa liderar a distancia a grupos de trabajo distribuidos geográficamente y tener la capacidad de inspirar y movilizar la colaboración en entornos virtuales? En este contexto, los líderes de RR. HH. están siendo empujados a asumir un rol más importante en mover a las organizaciones a ser digitales y no solo a utilizar algunas tecnologías, sin perder el sentido humano y ético del que hablaremos más adelante. Sin duda, una plataforma capaz de mantener la información en tiempo real, que genere retroalimentación constante y seguimiento de la mejora por medio de diferentes funcionalidades permitirá que los procesos se vuelvan más ágiles, y así se entreguen mejores resultados. Ahora bien, ¿cómo mudamos de un estadio a otro si tenemos en cuenta que en algunas organizaciones no solo es incipiente la incorporación de tecnología y procesos ágiles, o por lo contrario, quieren mudar todo a la virtualidad sin preparación previa de su gente, y aparte sus líderes no saben, no pueden o no quieren dar y recibir feedback? No habrá plataforma capaz de solucionar esta brecha. Por empezar, ya contamos con algunos datos: la consultora Whalecom realizó un sondeo sobre cientos de casos en Argentina y otros países de la región, y los resultados arrojaron que

el 54% de los empleados encuestados trabaja en una empresa que cuenta con una plataforma tecnológica sobre la cual corre el sistema de gestión del desempeño; sin embargo, el 65% de ellos manifestó no estar satisfecho con su funcionamiento. Por otro lado, hay situaciones en el proceso de feedback que jamás serán reemplazadas por la tecnología o por procesos digitales.

Hace poco una participante comentó en una de mis capacitaciones sobre liderazgo que “Debían mudarse todas las formas de comunicación con la gente a la nueva usanza”. No creo en esto y quiero ser muy honesto con ustedes. Es imposible reemplazar la vivencia de un feedback cara a cara (es decir, en persona) por un “cara a cara” vía Zoom. ¿Sirve el segundo? Sí. No solo es aceptable, sino que nos ayuda a ahorrar tiempo y costos. Pero la empatía se siente, se olfatea, se transmite. Todas las competencias llevadas a un extremo “descarrilan”, ya lo dijimos. Con la tecnología pasa lo mismo. Hay conversaciones que, aparte de ser indelegables, deben hacerse en forma personal. Por favor, les recomiendo mirar la película Amor sin escalas, con George Clooney, en la cual, en honor a la tecnología y a los cambios en la forma de hacer las cosas, la empresa decide hacer despidos de personal a través de Skype. Una locura. Por supuesto que si tenemos equipos de trabajo remotos distribuidos a diez mil kilómetros de distancia, debemos ver cómo hacemos para estar presentes con ellos. Buscaremos la mejor forma de “conectarnos”, de comunicarnos, de dar y recibir feedback. El cien por ciento de cero es cero. El cien por ciento de una reunión de feedback por Skype o Zoom siempre sumará mucho más que cero. La mezcla a la que tenga que apelar el líder deberá ser congruente y consistente con las necesidades de las personas con las que mantendrá el feedback y los objetivos del área y de la organización.

Me gustó mucho lo que recogí de una entrevista que le hice a Ismael Briasco, experto en transformación digital, en la que me comentó lo siguiente: *“El tema digital confunde muchas veces; lo primero que pensamos es en tecnología y cómo podemos utilizarla para resolver prácticamente cualquier tarea tradicional. Y creo que ahí aparece el primer error de concepto, lo digital no es solamente tecnológico, sino que mucho tiene que ver con procesos ágiles que ayudados en algunos casos por la tecnología pueden hacer que muchas tareas que venimos haciendo de cierta forma hace varias décadas se puedan optimizar y mejorar aún más su valor. Esto es fenomenal, nos tenemos que sacar el chip de que ‘hay que pasar todo a digital’. Puedo ser ágil pensando digitalmente, aun sin tecnología de por medio”.* Sigue Briasco con los siguientes comentarios: *“El caso del feedback creo que tiene mucho de lo que mencioné anteriormente, creo que la tecnología en algunos casos puede ser muy útil para el feedback, como pueden ser las videollamadas para cuando tenemos equipos remotos, Google Forms cuando que-*

*remos recopilar información y visualizarla, Evernote o herramientas de notas digitales para registrar y facilitarnos la tarea de tomar notas al dar o recibir feedback. Pero por otro lado, están las metodologías ágiles como Scrum, por ejemplo, que ya incorporan el feedback como una herramienta innata en la forma de trabajar, donde no hay líderes, ni jefes, ni gerentes de proyectos, sino facilitadores que trabajan junto al equipo y mediante el feedback periódico entre todos los miembros del equipo, se potencian y asumen el compromiso como grupo de lograr los objetivos planteados para el proyecto donde están trabajando”.*

Entiendo que estamos en una era de incertidumbre constante y que las nuevas generaciones que se incorporan a las organizaciones van a demandar (y ya lo están haciendo) más y más feedback sobre su desempeño, ya que el dinamismo del trabajo actual así lo demanda, y no alcanza con hacerlo una vez cada seis meses o en períodos predefinidos o como programas estructurados. Se habrán dado cuenta de para qué escribí este libro: es porque creo que el feedback debe ser una cualidad innegociable en los líderes del siglo XXI y debe suceder todo el tiempo, a demanda o cuando se considere, y por el medio que sea necesario en ese momento, sea en forma presencial, sea una conversación de Zoom, Teams, un mensaje por Slack o un chat corporativo. La tecnología es solo un medio. En el capítulo anterior hemos visto que lo mejor será combinar el feedback espontáneo e informal con el feedback programado de acuerdo a ciertos procesos empresariales, como fijación y medición de objetivos, seguimiento del desarrollo, etc.

Dijimos que digitalizar no es lo mismo que pensar digitalmente. Un ejemplo claro de uso de nueva tecnología es todo el andamiaje de aprendizaje que ofrecen las llamadas “feedback cards”, en las que se utiliza un despliegue metodológico de cartas diseñadas exclusivamente para el caso de manera que, al momento de dar y recibir feedback, se lo practica a través de dinámicas individuales o grupales y se trabaja con los emergentes. Esta situación genera un contexto de feedback diferente, que hace que las personas que participan en la conversación se puedan sentir más seguras, relajadas y abiertas al momento de la conversación. Por supuesto que para ello se necesita una capacitación específica que proveen las mismas consultoras especializadas al momento de entregar el set de cartas.

Conversando con el experto en CI Pablo Faga, director de BW Comunicaciones Internas, me comentó: *“Se ha mudado de un esquema unidireccional y jerárquico a una ‘arquitectura’ colaborativa y participativa, en la cual se puede observar muy bien cómo ha mutado la forma de hacer y gestionar comunicaciones internas, y cómo los ‘usuarios’ quieren otra cosa. Estas plataformas colaborativas que funcionan como canales de comunicación interna*

*representan la evolución de las viejas intranets, por ejemplo. Con el aporte de la tecnología y la digitalización, la comunicación interna está teniendo cambios revolucionarios, empezando a gestionar una cantidad de información a la que nunca se había prestado atención. Del workplace de Facebook y de todas las conversaciones de la empresa, al estar en un mismo canal, se puede extraer información a nivel feedback. La intranet hoy se usa en un 15% y las plataformas colaborativas, en un 80%. Existen aplicaciones que si uno pone un tema en una plataforma colaborativa, te trae todas las conversaciones referidas a ese tema, y hace un análisis sobre reacciones positivas o negativas. Se obtiene en tiempo real un análisis semántico sobre lo que habla la gente en el momento".* Esto realmente le da sentido a lo expresado por los profesores Retana y Briasco, donde el "pensamiento digital" ayudará a transformar la agilidad de las organizaciones. Ya hay organizaciones que han mudado a otro tipo de comunicaciones internas por el uso y el abuso del e-mail. Todos sabemos que por este motivo se generan situaciones en las que prácticamente el proceso comunicacional queda en un eterno ida y vuelta de correos electrónicos sin arribar a la solución, y hasta se generan cadenas largas que quizás no eran relevantes para todos los involucrados. El correo electrónico perdió el monopolio de los mensajes frente a las alternativas de WhatsApp y las plataformas corporativas. Pero hay que asumir que hubo también un excesivo uso de las videoconferencias, que aparte de profundizar la "reunitis", crearon la llamada "fatiga de Zoom", por nombrar solo a esta aplicación. He escuchado a participantes de mis webinars decirme que tienen la cabeza "quemada" de estar tanto frente a la pantalla analizando problemas y tomando decisiones. Esto afecta sensiblemente a los momentos de feedback.

En este orden de cosas, ya existen muchas empresas que están abandonando, por ejemplo, la tradicional evaluación anual del desempeño, en la que se pone más foco en llenar formularios y dar una calificación en puntos, y están dando la bienvenida a una nueva gestión del rendimiento que, con la ayuda de las nuevas tecnologías, serán sistemas mucho más fáciles de usar, más ágiles y basados en datos, capaces de entregar feedback continuo a sus colaboradores, en el momento oportuno, para que puedan corregir su desempeño actual y mejorar el cumplimiento de los indicadores del negocio.

Con todo lo expuesto, parecería que tanto los líderes como los empleados del futuro cercano comenzarán a tener incorporada su habilidad de dar y recibir feedback en su ADN. Esto es una buena noticia, por un lado, ya que más gente se sumaría a mejorar los sistemas humanos de comunicación imperantes. Por el otro, no estoy convencido del todo de que un proceso de feedback para algunas situaciones pueda desarrollarse en el modo en que se lo practica en las redes sociales. Si recuerdan, las organizaciones redárquicas

tendrán que seguir funcionando con parte del ADN que les proveen las organizaciones jerárquicas. No todas las conversaciones son públicas, no todos los controles se podrán realizar a través de plataformas; no veo de buena manera “colgar” un feedback negativo de una persona en una red social interna. Cada organización, me parece, deberá hacer un análisis exhaustivo de cómo se debería afrontar esta migración hacia los nuevos paradigmas organizacionales. Deberá ser con mucha responsabilidad, seriedad y, sobre todo, pensando en las personas. ¿Quién fijará los límites? Hoy hay mucho daño dando vueltas en las redes sociales públicas; no deberían trasladarse estas experiencias al espacio laboral.

Me pareció interesante lo que escribió Cynthia Rubinstein, reconocida especialista en *design thinking*, en cuanto a la realización de reuniones a distancia: *“Enseñar a convocar a buenas reuniones virtuales; asegurarnos de una buena conectividad; tener claro el armado de una agenda previa con día y objetivos de la reunión; proponer que las personas busquen un lugar de reunión aislado, es decir, con privacidad; reservar cinco minutos de ‘check in y check out emocional’; tomar conciencia de la ‘presencia’ necesaria (aseo y vestimenta); no interrumpir y saber pedir la palabra; respetar el rol de cada uno y el tiempo agendado; estar concentrados y por supuesto prender la cámara. En suma, ejercitar el e-coaching y para ello, se requiere de líderes que desarrollen un management situacional y puedan explorar la emocionalidad de las personas”*. De esta manera, convengamos que la tecnología puede convivir muy bien con las reuniones de feedback y, como hemos sido testigos en estos últimos tiempos, se viene probando y profundizando todo en este sentido. Una buena combinación coherente y responsable de tecnología y humanidad es posible y hasta sencillo.

El doctor Luis María Cravino, director de AO Consulting, autor de los libros *Un trabajo feliz*, *Medir lo importante* –en el que expone sobre cómo determinar indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) y calcular el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) de las acciones de RR. HH.– y *Metáforas del desempeño* –en el cual se analizan las conversaciones derivadas de la herramienta de gestión de desempeño–, nos invita a pensar un poco más, y de hecho, nos ayuda a sacar mejores conclusiones: *“Podemos aprovechar los infinitos recursos que nos brindan las nuevas tecnologías. La cuestión más importante no es la complejidad del sistema tecnológico en sí. Lo central en la relación entre gestión e información es lo que denominamos ‘tiempo real’. Si manejásemos un automóvil con un delay en nuestra visión, sencillamente nos estrellaríamos. Lo mismo puede suceder cuando no existe información y feedback en tiempo real. Esta demora no es siempre debido a la tecnología. Habitualmente se debe a prácticas indebidas,*

*como la de no confiar en las posibilidades que brinda la gestión del desempeño, por ejemplo. La tecnología nos da una amplia oferta de posibilidades que debemos aprovechar para que la información y el feedback sean en tiempo real. Pero la tecnología sola (por ahora) no es suficiente. En síntesis, solo podrá brindarse información y feedback cuando cada actor (en el ejercicio del papel que le corresponda) demuestre su pasión por el logro, su satisfacción por alcanzar las metas de manera compartida y su sincero deseo de aprender y participar de conversaciones que lo enriquezcan. Tener conversaciones transformadoras en cada paso del ejercicio laboral contribuye a nuestra plena identidad y sentido como seres humanos. La paradoja es desarrollar el factor tecnológico exponiendo, por sobre todo, los sentimientos humanos”.*

Más allá de cómo hacemos “rodar” la gestión del desempeño, si las comunicaciones internas son abordadas con plataformas interactivas o si los procesos de innovación los llevamos a cabo con herramientas digitales de agilidad y estructuras liberadoras, debemos estar en línea con la cuestión de darles la necesaria importancia a los aspectos humanos. Hace unos meses tuve la suerte de “presenciar” un webinar sobre virtualidad en el trabajo organizado por Luciano Mangini, CEO de Benchclub, y facilitado por Fabio Boggino, titular de la consultora Jobbing. Ambos me dejaron muchos aprendizajes tanto para repensarnos como líderes como para abordar un proceso comunicacional y de feedback donde la humanidad acompañe fuertemente al avance tecnológico y al trabajo a distancia que viene irrumpiendo con tanta fuerza en el nuevo mundo laboral. Entiendo que no es para todos los negocios ni todas las organizaciones o todos los roles laborales. Comprendo también que, a veces, no se trata de contar con plataformas comunicacionales que vayan de poco a muy sofisticadas, pero el solo hecho de tener un veinte o treinta por ciento de los colaboradores fuera de la planta o de la oficina nos obliga a prepararnos para dar, recibir y pedir feedback en forma virtual. Hay que tener en cuenta que la perspectiva de los nuevos formatos de trabajo está generando cambios y, probablemente, provocará una variedad de reacciones en los empleados, desde alivio y entusiasmo hasta miedo y duda. Es por ello que Benchclub y Jobbing nos plantean algunas formas en las que, desde un rol de liderazgo, podremos apoyar a cada una de las personas o al equipo de trabajo en este tipo de situaciones:

- *“La frecuencia, la calidad y el canal de comunicación son factores importantes para mantener informados y comprometidos a los miembros del equipo de trabajo.*
- *Un entorno en el que las personas se sientan seguras al expresar sus preocupaciones facilitará las conexiones interpersonales.*

- *Mantenerse cerca, estar disponible para generar un momento de escucha y contención y dar el espacio para consultar dudas inspirará confianza y seguridad.*
- *La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace dará credibilidad al líder y confianza al colaborador para dar lo mejor de sí, ‘aunque no nos veamos’.*
- *Dar ejemplo en la realidad del liderazgo virtual, marcando el ritmo del trabajo en el equipo, para generar amplio compromiso y sentido de pertenencia.*
- *Solicitar al área de RR. HH. capacitación constante para adquirir herramientas para liderar equipos virtuales de manera eficiente.*
- *Brindar información y tecnología posible a tu equipo, facilitando todos sus accesos a la información y a la toma de decisiones.*
- *Hacer seguimiento de objetivos diarios y semanales, siendo claros y precisos sobre qué es lo que se necesita hacer y para qué se lo necesita, para obtener todo en tiempo y forma.*
- *Brindar feedback constructivo. Luego de fijar los objetivos, es necesario dar una retroalimentación sobre el desempeño demostrado.*
- *Evaluar productividad entendiendo que productividad es calidad de horas de trabajo y no cantidad de horas de trabajo.*
- *Cuidar la salud mental de tu equipo haciendo que no trabaje de más, evaluando por qué tu colaborador no puede parar de trabajar, como así también evitar el teleocio.*
- *Hacer saber a la familia del colaborador que hay que respetar el tiempo y espacio del mismo. Es fundamental fijar pautas que le permitan desarrollar su tarea sin interrupciones”.*

Si hiciéramos un criterioso *matching* de los aportes de los seis especialistas que mencioné en la presente sección, llegaríamos a la gran conclusión de que la transformación tecnológica es una transformación netamente humana y que tiene a lo digital como una poderosa herramienta de ejecución. Comenzar a liderar sin “ver” a su gente no es para cualquier líder, es un proceso de aprendizaje continuo. Dar, recibir y pedir feedback con tecnologías y a distancia no es lo mismo que sentarse junto al colaborador con un café de por medio.

Quisiera hacer mi aporte, en este sentido, luego de todo lo experimentado. Puedes estar o no de acuerdo:

- *La tecnología es una herramienta poderosa para facilitar el liderazgo, pero no lo sustituye.*

- Los líderes en la era digital no tendrán éxito si solo se centran en las virtudes de la tecnología mientras ignoran su mejor recurso, las personas.
- Sabemos muy bien que la falta de comunicación cara a cara impacta en la necesidad de facilitar una conexión interpersonal efectiva. Mediante la confianza, se puede evitar que las distancias geográficas y tecnológicas se conviertan en distancias emocionales.
- Se hará necesario codefinir expectativas, objetivos, metas y agendas de trabajo claras para los colaboradores.
- Se debe comprender la situación de cada colaborador y humanizar la comunicación más allá de la virtualidad: estar cerca combinando la tecnología con un toque humano, escuchando y entendiendo preocupaciones y necesidades del equipo, inspirando confianza y contención.
- Es necesario dar una autonomía progresiva y protagonismo a medida que se avanza en el logro de los objetivos, reforzando los compromisos y haciendo un seguimiento de acuerdo a las capacidades de la gente.

¡Todo esto es puro feedback! Hagámonos seriamente otra pregunta: ¿cuáles creen, entonces, que son los principales desafíos que se nos plantean al liderar equipos en el futuro del trabajo y en los trabajos del futuro?

La tecnología, la agilidad y la virtualidad llegaron para quedarse, y un proceso de feedback no está exento de estos cambios. Pero tengamos cuidado con todo lo que está sucediendo en términos de tecnología y digitalización, ya que he conocido líderes y organizaciones que “han tirado demasiado de la cuerda” y quisieron mudar todo a un formato de carácter virtual. En palabras del neurocientífico español Mario Alonso Puig, *“Todo avance tecnológico es bienvenido, pero tiene que ir acompañado de un avance psicológico, humano; si no, no será ético... Y un avance tecnológico sin ética es peligroso”*. El feedback consciente debe ser parte de este avance humano. Nada más que agregar.

## **Midiendo el impacto del feedback**

Cualquiera de nosotros está al corriente de que la medición es el pilar fundamental para determinar dónde se encuentra hoy y dónde necesita estar mañana. Invertimos grandes cantidades de dinero en nuestra gente. ¿Cómo hacemos para medir el retorno de esta inversión? Necesitamos demostrar que el presupuesto de RR.HH. representa una inversión con retorno. Entonces, ¿cómo demostramos el valor de RR.HH. a través de números? Es bien sabido que para conseguir objetivos, no basta con imaginarlos, sino que hay que esforzarse para cumplirlos. Para desarrollar una cultura de feedback, tener la

capacidad de liderazgo para dar y recibir feedback en la organización, es imprescindible deducir lo que queremos conseguir, aunque a menudo caigamos en la trampa de medir lo fácil y no lo correcto. ¿Cómo saberlo? En este caso, es difícil establecer una relación directa entre los resultados de la organización y las inversiones realizadas en procesos de feedback. Se trata de una inversión de corto a mediano plazo, aunque ya hemos visto que con un feedback efectivo y frecuente desde la gerencia y los líderes intermedios, los progresos en materia de mejora continua, clima laboral, índice de compromiso y relación con los clientes son posibles. Dentro de todo, las organizaciones que han hecho del feedback un proceso o herramienta efectivo pudieron observar mejoras específicas en el corto plazo.

El ingeniero Juan Carlos Páez Núñez –experto español en mediciones en RR.HH.– contaba hace unos meses en LinkedIn que había tenido la oportunidad de colaborar en la Universidad de Cantabria, en la primera edición del máster de Dirección de Personas, a través de una conferencia sobre “El valor del feedback como factor de motivación en las relaciones laborales”. Parece que allí los ejecutivos y alumnos presentes sacaron a relucir la importancia de identificar KPI con los que se pueda hacer un seguimiento de la efectividad del feedback, así como su impacto en márgenes, rendimiento y resultados.

Es necesario señalar que no son lo mismo indicadores para medir el desempeño de tus colaboradores (relacionados con objetivos y competencias, es decir qué debe hacer, qué logro y cómo lo logró) que indicadores o KPI para medir cómo se implanta una cultura de feedback y su posible impacto o efectividad en los resultados de su organización. Para realizar un cambio cultural, donde el feedback permanente sea parte de la identidad de los equipos, se hace necesario identificar las prácticas actuales en relación a este proceso, así como también los impactos que esas prácticas han tenido en la identidad actual y en los resultados.

Por lo tanto, si queremos convencer a un comité de dirección o al gerente general, deberemos demostrarle “con números” por qué es importante y cómo impacta un feedback efectivo en los resultados del negocio. Ahora bien, ¿un director de RR.HH. que desea mudar a una cultura de feedback puede proponer el financiamiento de “inversiones en liderazgo” si en dicha propuesta hay una falta de claridad acerca de los efectos que traerá a la organización esta “operación”?

Dave Ulrich sostiene que el 77% cree que las prioridades de formación en habilidades de liderazgo deben armonizarse con el negocio, aunque solo el 11% está satisfecho con que esa armonización sea anual y real. Y el 72% piensa que la mejora en la productividad de la fuerza laboral es un resultado fundamental de la formación y el entrenamiento en temas de liderazgo, mientras que solo el 9% opina que tiene un impacto real sobre la productividad. Me pregunto: ¿en cuáles de estos porcentajes cae el feedback?

Hay directivos que piensan como única conclusión posible que la formación en liderazgo que se financia muchas veces causa una buena sensación y tal vez una confianza renovada en la organización. Lo que cuesta afirmar es si fomenta realmente el rendimiento del negocio o aporta mejores resultados (valor de mercado, rentabilidad, flujo de caja, costos de producción y otro tipo de índices). En los últimos quince años, la medición de la efectividad del liderazgo se ha caracterizado por dos enfoques divergentes: por un lado, en la mejora de las competencias; y por el otro, el retorno concreto de la inversión en formación. Desde mi punto de vista, el feedback estaría involucrado en ambas. Creo que con una buena toma de consciencia, preparación y práctica concreta, los líderes puede demostrar un dominio de la habilidad de dar y recibir feedback, y a la vez, mejorar desempeños laborales, proveer fluidez a la cadena de valor, enfocar a la gente detrás de los resultados prioritarios, tener una mayor llegada a los clientes y hasta vender más y bajar los costos. Una cultura de feedback y rendición de cuentas impacta en ambos sentidos: se mejoran las competencias y los resultados, y hay un claro retorno de la inversión. La dificultad radica muchas veces en cómo pasarlo a números concretos.

Como en toda mejora de procesos clave, sean de RR.HH., de ingeniería, de ventas o de calidad, lo primero que se debe hacer es identificar los objetivos que se buscan con la implantación de una estrategia nueva, que en nuestro caso sería la implantación de una cultura de feedback en la organización. Luego convertimos estos objetivos en Indicadores o KPI y definimos sus fórmulas de cálculo. ¿Cómo sigue este proceso? Comenzamos a medir periódicamente los KPI, analizamos su evolución en el tiempo, comparamos los resultados con estándares establecidos, elaboramos un plan de acción para mejorar los KPI que están en problemas y comunicamos, finalmente, los resultados al comité de dirección y a nuestros colaboradores. Ante los ojos de un financiero o de un ingeniero, esto es “pan comido”. Ante los ojos que quienes manejamos “intangibles”, es mucho más difícil. Por eso, sin la convicción de los líderes y jefes intermedios de la organización para construir esta cultura de feedback, será muy difícil avanzar, pues son ellos precisamente quienes deberán promover esta práctica.

Según esta línea de pensamiento, el desarrollo de la capacidad de dar y recibir feedback estaría incluida en el conjunto de atributos o competencias del liderazgo, basándonos en la suposición de que los líderes excelentes presentan una serie común y concreta de características. Si desarrollan esas competencias, los resultados vendrán por sí solos. El propósito es aumentar la calidad y la frecuencia de una conducta en áreas específicas (como lo es el feedback), y así obtener líderes que saben escuchar mejor, involucrar más eficazmente a sus empleados, crear equipos más sólidos, etc. Todo eso, a su

vez, debería fomentar el rendimiento. Fundamentalmente, el problema de los modelos basados en la mejora de competencias es que, por sí solos, constituyen un enfoque indirecto y, por lo tanto, problemático, de medición. ¿Podríamos medir fácilmente y en el término de un año, cómo impacta el lanzamiento de una política de feedback de desempeño junto al entrenamiento de todos los líderes de una organización? ¿Cuántos directivos y gerentes serán capaces de ver las posibilidades que ofrece el futuro de esta implementación y estar dispuestos a emprender las acciones (o a asumir los riesgos) que permitan ver resultados reales? ¿Los resultados de una política de feedback son evaluables objetivamente? ¿Esta inversión generará valor real, es decir, marcará una diferencia medible para su empresa? Este es el gran dilema, ya que los directivos estarán tironeando mucho más una inversión para un nuevo programa de compensación de incentivos que, según ellos, impulsaría las ventas que las inversiones en liderazgo, tales como un programa de formación en feedback para todos sus líderes.

Si repasamos nuestro primer capítulo y a la luz de la encuesta a nivel nacional que Great Place to Work (GPTW) hizo años atrás sobre “prácticas comunicacionales y feedback”, los resultados hablan por sí solos: “*a mayor cantidad de espacios para construir vínculo con el jefe, mejor es la percepción del clima laboral*”. Revisando nuevamente los números duros de dicha encuesta, se puede observar que “*las empresas en las que sus líderes consiguen tener mayor cercanía con sus empleados aumentan su credibilidad en casi un 40% con relación a los que poseen un incipiente acercamiento*”. Soy reiterativo porque no todo está perdido.

Antes de poder mantener una conversación de igual a igual con un gerente general o un director de RR.HH., tendremos que buscar mediciones que constituyan un retorno sobre la inversión. Nos deberemos esforzar para conseguir que se cumpla este oxímoron: “*cuantificar lo intangible*”.

Vayamos a un ejemplo clásico. Para toda medición en la práctica de programas de entrenamiento, Donald Kirkpatrick define un enfoque que sienta las bases de la mayoría de los esfuerzos de medición de impacto de un intangible de la siguiente manera:

- **Actitud:** ¿los participantes han disfrutado de la experiencia de ser entrenados en feedback?
- **Conocimiento:** ¿los participantes han aprendido algo de feedback?
- **Comportamiento:** ¿los participantes han cambiado su comportamiento como resultado de su entrenamiento en feedback?
- **Resultados:** ¿los participantes han aplicado el contenido formativo sobre feedback de forma que se produjera un retorno tangible de la inversión?

¿Nos servirá esta escala de medición para medir la cultura de feedback o si la utilización sistemática del feedback está impactando en resultados concretos? Por sí solo, este marco de trabajo se limita a observar aspectos de los participantes individuales. No obstante, nos sirve también para ver los efectos en la capacidad de liderazgo de la organización. Una medición sencilla pero a la vez importante es preguntarse: ¿qué efectos trajo aparejada la formación en feedback con relación al Balanced Scorecard?, ¿confianza de los inversores?, ¿satisfacción de los clientes?, ¿mejora de procesos clave?, ¿compromiso de los empleados? Como verán: negocio, clientes, procesos y gente. Los intangibles representan la confianza que los *stakeholders* depositan en el futuro del negocio. Las empresas con sólida capacidad de liderazgo poseen un alto valor intangible porque esos *stakeholders* demuestran una gran confianza en la capacidad de sus líderes para aportar resultados futuros. A la hora de considerar el poder de los intangibles, como poner en práctica la habilidad de dar y recibir feedback, los líderes deberán averiguar lo que pueden y deben hacer para crear valor intangible y convertirlo en tangible. Dondequiera que estén, los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar y proteger el valor intangible. Recordemos que “la cultura se comió a la estrategia en el desayuno”.

Está demostrado por estudios globales y por resultados de grandes y medianas empresas que aquellas organizaciones que invierten tiempo y dinero en dar feedback continuo consiguen el compromiso de su gente y, por ende, obtienen muchos beneficios adicionales, entre los que se destacan:

- alineamiento con los objetivos;
- comunicación constante, franca, sincera y fluida entre supervisores y colaboradores;
- disminución de insatisfacción y de conflictos laborales;
- fortalecimiento de la motivación y el buen desempeño;
- mejora del clima laboral;
- disminución de costos laborales;
- mejora de la productividad global de la fuerza laboral;
- disminución de días de ausentismo;
- reducción de índices de accidentes de trabajo.

Implantar una cultura de feedback es difícil, pero vale la pena. Establecer objetivos y medir su evolución en el tiempo a través de KPI genera este tipo de ambiente y se construye una cultura corporativa más abierta que ayudará a que tu equipo sienta la confianza necesaria para aportar nuevas ideas, y así

contribuir a la innovación y el desarrollo de la empresa. Comenzar a trabajar con procesos de feedback exige la necesidad de diseñar un sistema de retroalimentación y evaluación con el fin de saber si los procesos de feedback están funcionando. No nos quedemos simplemente en el indicador porcentual que muestra solo la cantidad de líderes que participaron de la capacitación versus la cantidad de líderes que fueron convocados. Está bueno si el 90% de los líderes participaron del entrenamiento, pero esto no aporta valor si hacemos una lectura “desde el negocio”. Sí aportará valor conocer el resultado de cuáles son las áreas de la organización que poseen los índices más bajos de rotación de personal debido a que sus líderes dan feedback en forma sistemática.

Al volver a consultar al doctor Luis María Cravino, director de AO Consulting, plantea en su último libro que *“la medición del impacto del feedback resulta de una importancia tal que se constituye en un imperativo ineludible. Si bien muchos pueden estar impulsados por la trillada frase acerca que lo que no se mide no se puede mejorar debemos reconocer que el logro que se procura –cualquiera sea– no se alcanza solamente por el acto de medir, de hecho, se puede hacer mucho sin medir nada. Sin embargo, toda medición surge de una intencionalidad, la de querer saber con mayor certeza, algo que no se sabe y en ese proceso de medir se está comunicando a quienes participan de la existencia de un deseo de saber algo que nos importa. Medir es comunicar prioridades, es develar preocupaciones y de ese modo asumir –de manera pública– compromisos. Sobre la temática específica del feedback, el acto de medir y la consecuencia de hacerlo para conocer más y mejor sobre su frecuencia, sobre su calidad, sobre su alcance, sobre su percepción o sobre su impacto directo o indirecto son claves relevantes para todo el proceso de generación de una cultura del feedback. La medición no solo se hace para medir, también se hace para comunicar aquello que se desea y que nos incumbe de modo que como actores de cualquier cambio celebremos con entusiasmo la voluntad de medir que nos convierte en protagonistas de ese cambio que planteamos”*.

Regresando a la Universidad de Cantabria y para profundizar sobre el tema, el consultor al cual hicimos mención al comienzo escribió para los ejecutivos y alumnos presentes un artículo con una lista interesante de indicadores. A simple vista, deberíamos tomar nota, si estamos desarrollando o pensamos en desarrollar una cultura de feedback en nuestras organizaciones. A continuación, detallaremos algunos indicadores claves o KPI, basados en algunas de las ideas propuestas por el ingeniero Juan Carlos Páez Núñez (no estarán ordenados por importancia), que se pueden ir midiendo desde RR.HH. y apoyar, así, esa ansiada cultura de feedback.

Listado de objetivos y KPI relacionados con el feedback:

1. Porcentaje de directivos, gerentes y mandos medios que entreguen feedback equis veces al mes/año sobre productividad de sus empleados.

2. Grado de satisfacción de los directivos, gerentes y mandos medios con la aplicabilidad del procedimiento de evaluación del desempeño sobre índice de clima laboral de sus sectores.
3. Porcentaje de trabajadores disconformes con su evaluación del desempeño sobre índice de clima laboral de sus sectores.
4. Porcentaje de trabajadores que aseguran que sus jefes brindan un feedback adecuado sobre evaluaciones de desempeños excelentes.
5. Índice de desempeño medio entre los empleados claves.
6. Índice de feedbacks realizados sobre disponibilidad de competencias en el puesto.
7. Índice general de práctica de feedback sobre rotación del personal.
8. Índice de incremento de satisfacción o clima laboral (con factores relacionados con feedback).
9. Índice de *engagement* (con factores relacionados con feedback).
10. Índice de rendimiento de los empleados recién contratados.
11. Porcentaje de empleados que mejoran su rendimiento respecto a la evaluación de desempeño anterior.
12. Porcentaje de empleados que realizan sugerencias de mejoras para la organización.
13. Porcentaje de empleados que reciben reconocimientos frecuentes por sus contribuciones.
14. Porcentaje de empleados que reciben incentivos salariales por sus contribuciones.
15. Índice de promoción interna, a partir del desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional.

Este listado es solo una forma de ayudarlos a tener una idea más clara sobre qué aspectos debemos tener en cuenta para medir a la hora de desarrollar una cultura de feedback, y cómo un conjunto de KPI nos pueden ayudar a realizar un seguimiento serio y profesional.

Todo esto es posible si hay “decisión política” de medirlo, de hacer un seguimiento y si hay compromiso por parte de los especialistas de RRHH junto a todos los líderes para acompañar ese cambio de cultura tan anhelado. Un ejemplo de ello es lo que nos sucedió trabajando en la cultura de feedback con un cliente muy importante con operaciones en varias provincias del interior de nuestro país. Con el respaldo de los máximos directivos de la empresa, el gerente de RRHH y su equipo de profesionales a cargo, decidieron “ir para adelante” con la medición y el seguimiento del feedback del desempeño.

La política interna de gestión del desempeño por un lado, los procesos para llevarla a cabo por otro y la decisión de medir todas aquellas instancias de retroalimentación necesarias para cerrar el ciclo, dieron luz a la concreción de muchos cambios. No se logró todo de un año para el otro, pero tanto los líderes como el resto de los colaboradores, comprendieron que era un camino sin retorno. Con el apoyo de un sistema informático no solo realizaron dicho seguimiento, sino que documentaron a través de un software qué cuestiones se habían llevado a cabo y qué cuestiones no. ¿Qué midieron o cómo midieron?:

- Indicador: cantidad de líderes que debían llevar a cabo la evaluación versus cantidad de líderes que realmente habían evaluaron.
- Indicador: cantidad de feedbacks programados versus cantidad de feedbacks realizados.
- Cantidad de encuestas enviadas sobre feedbacks recibidos versus cantidad de encuestas recibidas y contestadas.
- Indicadores provenientes del procesamiento de una encuesta con las siguientes preguntas: *¿cómo evaluarías de manera global la calidad del feedback? ¿Te sentiste escuchado por tu evaluador durante el feedback? ¿Se creó un buen clima de confianza y respeto? ¿La devolución fue clara y basada en situaciones concretas? ¿Definieron acciones conjuntas para reforzar algunos aspectos de mejora?* (la escala: no alcanzó, debe mejorar, alcanzó las expectativas y superó las expectativas).
- Un “espacio abierto” dentro de dicha encuesta para comentarios adicionales de índole cualitativos, que permitió el procesamiento de decenas de emergentes de relacionados a las fortalezas del proceso de retroalimentación del desempeño, como así también, toda una serie de aspectos de mejoras.

Observemos que con profesionalismo y sencillez a la vez, una medición con su posterior análisis y presentación de resultados, puede transformarse en una gran experiencia para la organización, sus directivos y gerentes, sus empleados y los mismos consultores. Insistimos, es posible con “decisión política”, respaldo, compromiso y disciplina de seguimiento. Por supuesto, que será muy importante y ventajoso que soliciten ayuda a los especialistas que hoy se encuentran en el mercado realizando muy profesionalmente la tarea de “people analytics”.

Y finalmente: si deseamos desarrollar una cultura de retroalimentación, comencemos por identificar procesos y herramientas de feedback que resulten operativos, útiles, prácticos y con valor agregado; en ese sentido, nos podríamos animar y de paso comprobar cómo es posible mejorar el rendimiento y la motivación con feedback. ¿Qué otros KPI medirías para reforzar la cultura de feedback formal y/o continuo dentro de tu organización? Recordemos que los líderes necesitan enfocarse en los KPI: *Keep People Inspired*.