

Técnicas comunicativas para el *feedback* exitoso

Rafael Jiménez Moreno

Todo apasionado de las culturas orientales está familiarizado con la importancia que atribuyen al silencio. En sus parábolas y enseñanzas, los más famosos pensadores de la China milenaria vinculaban la sabiduría con la precaución en la expresión de ideas, juicios y sentimientos. Diversos son los relatos cuyas moralejas advierten del alto costo en que incurrir los aficionados a las palabras pronunciadas a destiempo o en modo desatinado.

Pero corren tiempos difíciles para el silencio. Nunca como ahora el ser humano se halla permanentemente emplazado a dejar constancia, en numerosas plataformas mediáticas, de sus pareceres y estados de ánimo. La expansión de las telecomunicaciones y la aparición de las redes sociales, como consecuencia de los avances tecnológicos e informáticos, transformó a los pasivos receptores de datos y noticias en activos emisores de informaciones y contenidos. A hombres y mujeres ya no les basta con administrar el mutisimo para salir airosos en sus respectivos campos de acción. La sociedad actual no reverencia el silencio; incluso lo mira con cierto recelo. Donde hay silencio pareciera no haber participación, compromiso ni iniciativa individual. Se torna imperativo, entonces, cultivar y consolidar un amplio inventario de técnicas de comunicación que haga posible la expresión clara y asertiva, en todas las circunstancias en las que sean requeridas opiniones y recomendaciones.

En el ámbito empresarial se identifican dos tipos de comunicación: (a) interna (la existente entre los integrantes de la organización) y (b) externa (la que tiene lugar entre las empresas y sus clientes, proveedores y comunidades,

sin dejar de lado las entidades gubernamentales que regulan el negocio). En el microcosmos de las relaciones humanas, tejidas al calor de las interacciones de quienes figuran en una nómina, pueden distinguirse tres tipos de comunicación: (a) de supervisor a subordinado, (b) entre pares y (c) de subordinado a supervisor. La conversación «cara a cara» se mantiene como la modalidad más efectiva de contacto social, porque estimula procesos de influencia personal y liderazgo. Aunque es justo reconocer que, en algunas ocasiones, sostener una charla con un compañero de trabajo resulta muy difícil, en particular cuando implica formular observaciones a un superior. Entre las razones que llevan a un subordinado a guardar silencio frente a las actuaciones de un jefe, cabe mencionar el temor a sufrir represalias por juicios críticos, la ausencia de canales institucionales para plantear quejas y comentarios, y la actitud hermética y distante de la mayoría de quienes forman el cuerpo directivo de la organización.

Un estudio publicado en febrero de 2007 por The Concour Group and VitalSmarts, firma consultora especializada en el manejo de crisis, con el título «Silence fails», advierte de los peligros que para cualquier empresa supone el estímulo de una «cultura del silencio». El análisis de más de un millar de entrevistas con dirigentes de unas cuarenta empresas y la revisión de más de 2.200 proyectos industriales en sectores productivos tan variados como la industria farmacéutica, la aviación, servicios financieros y bancarios, organizaciones gubernamentales y fabricantes de productos de consumo masivo, concluye con un hallazgo impactante: 85 por ciento de las iniciativas de negocios fra-

casadas encuentran su causa principal en el denominado «silencio organizativo» (citado por Priya Jestin, «Silence can kill (your project)», Project Management Source, 15-2-2007, www.projectmanagementsource.com/207/02/silence_can_kill.html).

Hace unos años Leslie Perlow, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, se preguntó si acaso el hábito del silencio podría acabar con las grandes empresas:

Los «conflictos ocultos» constituyen un problema universal en las empresas, cualquiera sea su forma y tamaño, y es muy difícil identificarlos. El silencio no sólo se impone en todas las organizaciones, sino que también resulta extremadamente costoso para la empresa y para las personas, y tiene consecuencias que pueden ir desde simples malentendidos hasta la quiebra de estas organizaciones... Es un problema complejo porque, generalmente, el silencio se asocia con diferentes virtudes: modestia, respeto a los demás, lealtad al grupo, prudencia, saber vivir. Por culpa de reglas de decoro profundamente arraigadas, la gente se calla para evitar problemas, conflictos y otros peligros percibidos. Nuestras entrevistas con dirigentes y empleados de organizaciones que van desde una modesta pyme hasta empresas que figuran entre las 500 de la revista *Fortune* revelan que el silencio puede tener un costo psicológico enorme para los individuos, al crear sentimientos de frustración, cólera reprimida y resentimiento, que contaminan las interacciones, ahogan la creatividad y minan la

productividad (Leslie A. Perlow, «Is silence killing your company?», *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 5, 2003).

¿Cuál es la solución? ¿Qué pueden hacer gerentes y empleados para superar los potenciales peligros del silencio? El *feedback*, o realimentación, es una de las principales herramientas comunicacionales de la que puede echar mano una persona interesada en mejorar su desenvolvimiento en el ámbito organizacional, así como incrementar la eficacia operativa de su equipo de trabajo. Entre sus bondades se incluyen la individualización del aprendizaje, el diagnóstico de las prácticas laborales inapropiadas, la motivación de los compañeros de equipo, la evaluación periódica de la obtención de metas y la orientación del desempeño profesional.

La realimentación consiste en manifestar a otro sujeto, de manera gestual o verbal, impresiones personales acerca de su conducta profesional y el modo como ella termina por impactar el rendimiento del equipo o la organización. La realimentación implica una dimensión sensorial—lo percibido en la actuación del otro— y una dimensión emocional: los sentimientos evocados por el comportamiento del otro. En ausencia de *feedback*, los integrantes de un grupo de trabajo pueden no sentirse guiados por un sentido estratégico y, en consecuencia, ceder a cuadros de angustia e inseguridad con respecto a la calidad y el reconocimiento de sus desempeños individuales.

El empleo de la realimentación positiva intenta reforzar conductas y prácticas laborales eficaces, a la vez que se motiva al individuo a proseguir en la consecución de planes de largo plazo. Los comentarios de apoyo y aliento brindan, entre otros beneficios, mejoramiento de las relaciones interpersonales, mayor confianza y transmisión de habilidades y conocimientos modulares para la empresa.

La realimentación negativa, también conocida como *feedback* crítico, tiene como objetivo mejorar la habi-

lidad consciente del sujeto, gracias a la identificación preventiva de hábitos o comportamientos inadecuados que entran en conflicto con el logro de las metas organizacionales. Para su formulación exitosa es necesario desarrollar habilidades de comunicación, y tomar en cuenta un conjunto de recomendaciones como las siguientes.

La credibilidad del mensaje emitido durante la realimentación guarda una estrecha relación con el hecho de que el emisor y el receptor se reconozcan como integrantes de un mismo equipo. Un vínculo profesional sirve de terreno abonado para un proceso de comunicación efectivo y oportuno, donde quien realice los señalamientos críticos omita el uso de adjetivos en su conversación, se limite a pronunciarse sobre actuaciones concretas y no sobre

En ausencia de *feedback*, los integrantes de un grupo de trabajo pueden no sentirse guiados por un sentido estratégico

deducciones psicológicas, se refiera a conductas susceptibles de ser modificadas, evite la dispersión discursiva y se concentre en destacar aspectos específicos, privilegie el tono descriptivo y no evaluativo al aludir a las conductas inapropiadas, y, finalmente, se abstenga de exteriorizar juicios o cuestionamientos de manera pública.

Una clasificación propuesta por Ronald Materniuk, en su libro de 1976 (*Information processing in motor skills*, Nueva York, Holt, Rinehart, and Winston), elaborada a partir de la inquietud sobre cuándo informar, distingue dos variantes de *feedback*: (1) extrínseco, aquel comentario crítico planteado al final de tareas que no permiten la posibilidad de reajustes; y (2) intrínseco, aquel comentario crítico enunciado durante el proceso de ejecución de tareas susceptibles de correcciones sobre la marcha. Finalmente, conviene mencionar algunas técnicas de realimentación:

- La reiteración: repetir el mensaje hasta asegurar que el interlocutor lo haya entendido.

- El interrogatorio: formular preguntas hasta identificar la parte del mensaje no entendida.
- La respuesta empática: mediante un comentario, hacer saber al interlocutor que se ha comprendido su punto de vista.
- La continuidad: emitir un nuevo mensaje coherente con los anteriores.
- La acción física: señalar con un ligero gesto corporal que se está de acuerdo o en desacuerdo con el desempeño de la otra persona.
- El cierre: hacer que el interlocutor repita, con sus palabras, las observaciones recibidas, para repasar los puntos acordados.
- La inferencia: sugerir recomendaciones o comentarios críticos para mejorar la ejecución de alguna

tarea, creativa o mecánica, con el propósito de que el interlocutor pueda deducirlas de tales planteamientos y participar activamente en la solución de problemas.

- 360°: dinámica que permite a un profesional valorar su grado de efectividad en el logro de metas y contrastarlo con la percepción de las personas relacionadas con su trabajo (jefes, coordinadores, compañeros, clientes, distribuidores y amigos).

Algunas páginas de Internet ofrecen información y recomendaciones útiles para quienes desean aprender técnicas o mejorar su estilo de realimentación.

SmartCompany
smartcompany.com.au

Los administradores de esta página australiana suministran, sin costo alguno, ensayos y artículos sobre los desafíos más complejos de la gerencia



de pequeñas y medianas empresas. Los visitantes tienen acceso a un completo menú de navegación, donde se destacan secciones de preguntas a expertos, un foro de temas candentes, mapas de industrias, bitácoras de periodistas del área de economía y negocios, y comunidades de grupos de interés. No olvide revisar el reportaje sobre los diez pasos de la realimentación crítica e importantes recomendaciones formuladas desde la perspectiva del empleador.

Management for the rest of us
mftrou.com

En cada uno de sus escritos Lyndsay Swinton demuestra su experiencia profesional como *coach* de motivación personal y liderazgo de equipos de alto desempeño. Su portal personal tiene la virtud de traducir al lenguaje llano los avances más recientes que aparecen en



la bibliografía gerencial, con particular énfasis en el área de recursos humanos. De obligatoria lectura resultan sus reflexiones con respecto a las mejores prácticas comunicativas de comentarios y observaciones en ambientes laborales. También vale la pena revisar los artículos sobre la administración del tiempo personal, la gerencia del estrés y la construcción de equipos.

Feedback Comunicación Estratégica Research
feedback.cl

Con quince años de experiencia, Feedback Comunicación Estratégica Research fue seleccionada recientemente por la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile, como una de las cinco firmas consultoras de mayor prestigio en la comunidad de países que integran el Mercosur. Sus labores de asesoría empresarial consisten en la identificación de nuevas oportunidades de negocios, concebidas a partir de la investigación



seria y metódica de los deseos y pareceres de los consumidores. Los visitantes de esta página pueden beneficiarse de numerosos contenidos públicos y comprobar, de primera mano, cómo la realimentación puede transformarse de un simple mecanismo comunicacional en un elemento central del modelo de negocios.

Optima infinito
optimainfinito.com

Ésta es la bitácora personal de José Miguel Bolívar, director *senior* de Recursos Humanos para España y Portugal del grupo Applied Biosystems. La página está definida como «un espacio



colaborativo sobre innovación y productividad para personas y empresas». Los internautas encontrarán abundantes artículos y notas divulgativas que tienen en común una marcada tendencia al desarrollo teórico de los aspectos «blandos» del negocio. Las técnicas comunicacionales más efectivas, así como la descripción de los dispositivos psicológicos envueltos en el proceso de persuasión, son apenas dos de los fenómenos que captan la atención del bloguero español, quien suele complementar sus textos con citas de expertos y enlaces a sitios de interés.

Mi espacio
infosol.com.mx/espacio/index.html

Es un sitio colaborativo, creado para divulgar, compartir y desarrollar ideas, teorías y experiencias relacionadas con la ciencia de la comunicación. Con el patrocinio del grupo mexicano Soluciones Integrales en Comunicación



(Infosol), Mi espacio, presente activamente en las principales redes sociales (Facebook y Twitter), cuenta ya con una base documental de más de 400 artículos en línea, elaborados por más de cien profesionales del mundo del mercadeo, la publicidad y las relaciones públicas. Los ensayos sobre las técnicas más efectivas de realimentación crítica constituyen un buen punto de partida para profundizar en los materiales divulgativos sobre comunicación interpersonal. 

Rafael Jiménez Moreno
Editor asistente de *Debates IESA*