

Uno de nuestros deberes principales como empresarios, ejecutivos y profesionales de cualquier sector es seleccionar y vincular al talento con el mayor potencial posible. Una forma de asegurarnos de esto, es mantener siempre unos filtros muy bien definidos para que el talento que ingrese a la firma sea el mejor. Por esta razón, es importante que no sólo mantengamos un riguroso proceso de selección que filtre los candidatos de acuerdo a experiencia y conocimientos técnicos específicos, sino que también evalúe la afinidad que ellos puedan tener con la cultura y los valores organizacionales. Es importante revisar constantemente estos procesos, buscando formas cada vez más dinámicas y exactas de cómo llevar a cabo ambos filtros.

La segunda forma de hacerlo es que, una vez somos miembros de la firma, debemos trabajar para mejorar continuamente. Aunque la apertura y la motivación para mejorar debe venir del interior de cada uno de nosotros para que de verdad se vuelva un proceso sostenible a través del tiempo, en una organización es esencial reconocer la importancia de nuestros compañeros, superiores y subalternos en una de las herramientas más importantes para este proceso de superación profesional continua: La Retroalimentación, conocida también Feedback.

Claramente debemos confiar en nuestro criterio a la hora de implementar mejoras respecto a lo que consideremos como debilidades o cosas que pueden funcionar mejor.

Sin embargo, al trabajar en una compañía, compuesta por una serie de engranajes de procesos y colaboradores cuyas acciones están directa o indirectamente conectadas, la perspectiva del resto de nuestros colegas tiene un gran valor sobre nosotros. Un sistema de retroalimentación constante en cada uno de los niveles, nos permitiría enfocar nuestro proceso a dar un valor cada vez mayor a nuestro trabajo y al efecto que este tiene sobre el de nuestros compañeros.

Esto sería un proceso infalible si lo aplicáramos correctamente, pero en muchas ocasiones, a pesar de nuestra experiencia y/o preparación a nivel profesional, se nos dificulta dar de forma empática y productiva el feedback, de tal forma que la persona entienda exactamente su potencial de mejora y se sienta motivada a generar y aplicar soluciones acorde a eso. Por otro lado, si somos los que estamos recibiendo la retroalimentación, muchas veces podemos fallar en sacarle provecho por caer en prácticas nada constructivas como sentirnos atacados, tomarlo como una ofensa, elaborar argumentos de defensa en vez de generar soluciones o dejarnos llevar por emociones negativas como la rabia o la auto-lástima. Debido a lo esencial que es este proceso, hay una extensa literatura de reconocidos autores y empresarios (Desde Dale Carnegie hasta Robin Sharma, entre muchos otros) que especifican herramientas que podemos utilizar para sacarle provecho a las retroalimentaciones, tanto cuando somos el que las da, como cuando somos el que las recibe. Aunque cada uno de los libros que han escrito merece su propio estudio a fondo, en esta ocasión nos enfocaremos en uno de los más sencillos y aplicables para este concepto: **Los 4 Acuerdos** (del autor mexicano Miguel .

Basado en la filosofía de la antigua cultura tolteca (Cultura Pre-colombina de Mesoamérica), el libro resume cuatro acuerdos o compromisos que debemos hacer con nosotros mismos y aplicar en nuestra vida para tumbar pensamientos de derrotistas que nos brindan sufrimiento innecesario y nos ocultan la felicidad a la que podemos aspirar al convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos. La misma clase de pensamientos que nos impiden dar o recibir retroalimentaciones de forma constructiva para ser la mejor versión profesional de nosotros mismos. A continuación, presentaremos un resumen de cada uno de los 4 acuerdos, así como su aplicación en el proceso de feedback y mejora continua en el contexto organizacional.

Primer Acuerdo – Sé Impecable con tus Palabras: Honra siempre lo que dices y piensas, y actúa coherentemente con eso. Entiende el efecto que tienen las palabras sobre ti mismo y las otras personas, de esta forma úsalas de una forma constructiva y propositiva para tener el mejor efecto posible. En el caso de la retroalimentación a jefes, compañeros o subalternos, ten en cuenta los sentimientos y la motivación de la otra persona para generar soluciones y propuestas que conlleven al mejor cambio posible para cada contexto. Si eres el que está dando el feedback evita expresiones negativas o destructivas (por ej: “no fuiste capaz”, “no lo

hiciste”, “no quisiste”, “incompetente”, “terrible”, “debilidad”, “conflicto”) y cámbialas por unas más propositivas (“Entiendo el esfuerzo que haces”, “A pesar de tus considerables fortalezas tienes aspectos a mejorar”, “Es importante para nosotros que tengas el mejor perfil profesional posible, y lo vas a lograr atendiendo a estos temas específicos”, etc.). Esto hará que la persona entienda el contexto y sepa que se trata de algo que está en su poder mejorar. Si eres el que recibe la retroalimentación, responde siempre enfocado en una solución, o en acciones que propones implementar tú para llevar a cabo esta mejora, incluso si es algo en lo que no habías pensado antes (Usa expresiones como “entiendo lo que dices”, “se me ocurre”, “estas son algunas propuestas” o incluso “quiero analizarlo bien y te presentaré un plan de trabajo acorde a esto”). Enfoquémonos siempre en lo que nosotros vamos a hacer directamente, incluso si desde nuestra perspectiva no seamos los únicos con esa falencia, o que deberíamos estar recibiendo esa retroalimentación específica, todo eso va a sonar como excusas y va a hacer pensar al resto que no te interesa generar soluciones.

Segundo Acuerdo – No Te Tomes Nada Personalmente: Aunque esto suene como algo que podríamos aplicar solo cuando recibimos la retroalimentación, en realidad también es esencial tenerlo en cuenta al sentido contrario. A veces fallamos cuando damos feedback porque empezamos nuestro discurso con una carga emocional fuerte, ya que las faltas cometidas son cosas que nosotros no haríamos y por ende nos molesta que otra persona no tenga el mismo cuidado que nosotros. Esto es especialmente cierto cuando las faltas terminan generando un mayor trabajo al resto del equipo o una mala imagen a la calidad de la labor de otros. Recordemos que la mayoría de personas no quieren ser percibidas como malos profesionales, por lo cual tomarse esos descuidos o fallas como ataques personales (al equipo o a la empresa) no es para nada productivo. Tengamos en cuenta que esa molestia viene de nuestro ego, el cual no nos deja ver que así como esta persona puede estar fallando en algo y requiere retroalimentación para mejorarlo, en algún momento nosotros también estuvimos en esa misma situación, corrigiendo algo que para otras personas pudo haber sido obvio (y pensar si mis errores fueron más o menos graves que los de la otra persona no va a ayudar en nada, si se está dando feedback es porque creemos que la persona puede corregirlo). Si eres el que recibe el feedback, no recaigas en el instinto de defenderte ni molestarte, así tú no lo veas tan grave o no veas necesidad de retroalimentación, recuerda que trabajas para y con un equipo de personas conectadas con tu labor, y si ellos te están diciendo que tienes que mejorar algo es porque lo necesita el resto de la operación para funcionar bien. No se trata de un ataque, ni se trata de un juicio de ti como profesional o como persona, entonces lo que se te está pidiendo es que generes soluciones, no que contraataques.

Tercer Acuerdo – No Hagas Suposiciones: Como pudimos ver en el acuerdo anterior, una de las razones por las cuales empezamos mal cuando vamos a dar el feedback es porque iniciamos con la idea inadecuada de lo sucedido. Esto promueve no sólo que la otra persona no vea esto como la oportunidad de desarrollo que de verdad es, sino que también va a impedir que la otra persona aborde el problema de una forma que lo solucione de una vez por todas. Es importante que tomemos la decisión y estructuremos la retroalimentación después de tener y escuchar toda la información y las versiones del suceso. A veces podemos pensar que la raíz de un problema pudo ser una (falta de profesionalismo o pereza) cuando en realidad pudo haber sido otra de un manejo diferente (falta de organización del tiempo, fallas en el establecimiento de prioridades, etc.). No supongas nada, por mucha experiencia y conocimientos que tengamos en nuestro campo, cada problema es diferente y tenemos que saber exactamente que es lo que se va a retroalimentar y a quien se le va a hacer dicha retroalimentación. Si eres quien recibe la retroalimentación, es importante que escuches atentamente que es lo que te están tratando de ayudar a corregir, tiene que quedar extremadamente claro para que puedas tomar las medidas necesarias. Si tienes dudas, o hay áreas grises y poco claras, probablemente terminarás suponiendo, sólo vas a lograr poner en riesgo aún más tu trabajo, y vas a desaprovechar la oportunidad de realmente aprender y mejorar en tus labores.

Cuarto Acuerdo – Haz Siempre lo Máximo que Puedas: Si hacemos las cosas al máximo y

con el mejor ánimo, esfuerzo y calidad nunca nos reprocharemos nada. Siempre estamos cuestionándonos si hicimos o no lo correcto, podemos evitar esas dudas existenciales si tratamos de hacer siempre las cosas de la mejor forma posible. Esto incluye las retroalimentaciones. Cuando llevamos a cabo ese proceso, estamos definiendo un nuevo camino de desarrollo para las personas, por lo cual no podemos permitirnos hacer un trabajo a medias. Si decidimos ser líderes y trabajar en una organización es porque nos creemos capaces de trabajar y ayudar a formar a nuestros compañeros y subalternos, y si damos una retroalimentación sin ganas o, a medias o inexacta, (frases vagas como “tienes que ser mejor”, “sé más rápido”, “ese trabajo fue deficiente”), claramente no estaríamos haciendo lo máximo que podemos, y eso se va a ver reflejado en el resultado final: la otra persona no va a mejorar de la forma esperada. Seamos lo mas precisos y animados posibles, como líderes tenemos que presentar las cosas de tal forma que la otra persona no sólo sepa que puede lograrlo, sino que se sienta animado a hacerlo. Esto va a reforzar el sentimiento de compromiso de la persona con las metas del equipo así como entenderá la importancia de su labor en esa consecución. Si somos los que recibimos el feedback, es importante que apliquemos esto no sólo pensando en la solución del problema específico, sino también aprovechando para pensar en que más podamos hacer para adicionar aún más valor en la operación. Aunque la retroalimentación es una herramienta valiosa para que aprovechemos los conocimientos y perspectivas de otras personas, no podemos quedarnos sólo con eso, nuestro desarrollo profesional debe ser mayoritariamente responsabilidad nuestra. Tenemos que usar el feedback como escalón para que en la aplicación de las correcciones aprovechemos para encontrar aún más cosas que podamos mejorar y así volvernos una parte activa del proceso más importante de cualquier organización: la mejora continua.

Esperamos que entiendan la importancia de esto, y se comprometan con cada uno de estos acuerdos. Esto no es sólo para retroalimentación, sino que los invitamos a aplicarlos en su día a día, en sus universidades, familias y círculos sociales. Nuestro compromiso no debe ser solo convertirnos en los mejores profesionales posibles, sino alcanzar la mejor versión de nosotros en todo sentido. Si nos comprometemos con el desarrollo y mejora integral de cada uno, los beneficios se verán reflejados en todos los aspectos y contextos de nuestra vida.

Gustavo Herrera
Coor. de Procesos Administrativos