ebook

CÓMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE FEEDBACK

Comunicación honesta y multidireccional en la organización

Happyforce

Vivimos en una sociedad marcada por la **libertad de expresión**, en la que todo el mundo reclama su derecho a opinar (incluso sobre asuntos que no entienden o que no les conciernen).

Es cierto que muchas veces estas opiniones son **destrucciones gratuitas**, donde el emisor simplemente se "desahoga" contra algo o alguien; otras, en cambio, dichas opiniones pueden constar de **críticas edificantes, consejos o halagos**.

En las **empresas** el *feedback* es muy importante, pero es frecuente que la libertad de expresión brille por su ausencia: el excesivo tacto, la falta de confianza, el miedo a las represalias o el simple respeto a los superiores impiden que los miembros de la organización compartan libremente sus puntos de vista.

Qué es la cultura del feedback

Si te preguntas qué es el *feedback*, la respuesta es sencilla: se trata de esta misma **comunicación honesta y multidireccional** en el seno de una organización. Es utilizar las opiniones para construir un ecosistema social mejorado en la empresa, con unos **jefes más justos** y con unos **empleados más implicados**.

Toda opinión que alguien vierta sobre un tema que le concierne y que conozca bien **merece ser tenida en cuenta**: en el entorno laboral, cada empleado entiende, como mínimo, sobre la naturaleza de su trabajo, lo que confiere a todos los empleados un derecho legítimo a expresar opiniones sobre sus funciones, los procedimientos utilizados, los medios de los que dispone y, por qué no, sobre los compañeros, superiores o subalternos con quienes comparten espacio y flujos de trabajo.

Por lo tanto, el *feedback* no es sino una nueva forma de trabajar, es instaurar una **política de comunicación transparente:** aplicada a la empresa, esta nueva cultura persigue el objetivo de que todos los empleados y jefes puedan comunicarse con fluidez y sinceridad, de aprender unos de otros con independencia de la jerarquía, y de establecer una dinámica de mejora continua en última instancia.

Por qué es necesaria en una empresa

Por las comunicaciones en un solo sentido

Intentemos no confundir conceptos: *feedback*, en inglés, significa **"retroalimentación"**, y, por ello, solo tiene sentido cuando se da en ambas direcciones; es decir, si el emisor y el receptor nunca intercambian sus roles, no es *feedback*.

Por supuesto que en las empresas existen cauces de comunicación, pero lo normal es que se den **en una sola dirección**. Habitualmente son los jefes quienes se dirigen a sus subordinados para decirles **lo que han hecho mal** o lo que tienen que mejorar, y ahí se suele terminar la conversación. El empleado, como mucho, intentará justificar sus acciones o, directamente, tratará de "capear la bronca"; por su parte, el jefe no estará dispuesto a escuchar lo que tenga que decirle su empleado, porque a fin de cuentas, "aquí mando yo" o "es lo que hay".

Por la frustración de los empleados

Estos precedentes **contribuyen a la opacidad y a la desconfianza:** el empleado no dirá nada porque sabe que el jefe no lo tendrá en cuenta y, si dice algo, se arriesgará a ser objeto de represalias o a ser señalado como "reaccionario" en la empresa. Y es fácil llegar a la conclusión de que, si los jefes se dirigen a los empleados solo para reñir o para pedir cuentas, o si nunca reconocen sus méritos, estos empleados acabarán desmotivados a medida que pase el tiempo, y adoptarán **la ley del mínimo esfuerzo.**

El feedback es un acto de comunicación multidireccional. Se trata de poder comunicar y también de saber escuchar.

Por lo tanto, la empresa se llenará de trabajadores que, no solo rendirán a medio gas, sino que tratarán de abandonar la empresa antes o después, en busca de un reconocimiento que nunca llegó, y con la mochila llena de pensamientos que nunca pudieron compartir con su jefe porque, simplemente, nunca les escuchó.

Beneficios

Una cultura de feedback proporcionará **valiosos puntos de vista** que posiblemente, hasta el momento, han podido pasar inadvertidos.

Al **extender los cauces de comunicación en la organización**, tanto empleados como jefes podrán expresar mutuamente lo que opinan sobre su desempeño laboral, con independencia del puesto que ocupen en el organigrama.

TRANSPARENCIA + SINCERIDAD = CLIMA DE CONFIANZA

De esta forma, se genera un clima de confianza en la organización. Tales opiniones incluyen quejas, críticas constructivas y reconocimientos, lo que implica también que **el jefe puede dirigirse a su subalterno** para felicitarle activamente por el buen trabajo que ha realizado, y que el **empleado puede dirigirse a su jefe** para expresarle su descontento con una decisión táctica. También se puede dar **entre empleados** que ostenten el mismo rango en el organigrama, tanto si trabajan en el mismo equipo como si son de departamentos diferentes, siempre y cuando tengan o hayan tenido **flujos de trabajo en común**.

MOTIVACIÓN + COMPROMISO = TRABAJO BIEN HECHO

La **motivación del empleado** es el otro gran beneficio que se obtiene con la cultura del *feedback*: cuando un empleado está seguro de que sus jefes y compañeros le escuchan, tienen en cuenta sus puntos de vista, reconocen abiertamente sus méritos, le comunican asertivamente aquello en lo que creen que puede mejorar y admiten que él haga lo mismo con ellos, comenzará a liberar el potencial de su compromiso para con la organización, lo que redundará en un **trabajo mejor ejecutado**, puesto que se habrá realizado con más celo e implicación, demostrando así que **el compromiso de una persona no se compra solo con dinero**.

Cuándo y cómo aplicar la cultura del feedback

Es posible que una empresa necesite aplicar la cultura del feedback si comienzan a detectarse situaciones como estas:

SEÑALES de que “algo no va bien”

- Flujos de trabajo incoherentes, redundantes o inconexos con otros.
- Conflictos de intereses entre áreas de la organización.
- Aparición de cuellos de botella en procesos o departamentos.
- Enrarecimiento del clima laboral (burnout, falta de cordialidad, caras largas, quejas implícitas).

Más vale tarde que nunca

Si atendemos al sentido común, el *feedback* se podría aplicar **en cualquier momento**.

Puede ser un valor para inculcar en todos y cada uno de los estratos de la organización, e incorporarse al conjunto de instrucciones de *onboarding* que reciban los empleados que entren a formar parte de la empresa por primera vez.

Prepararse para la travesía

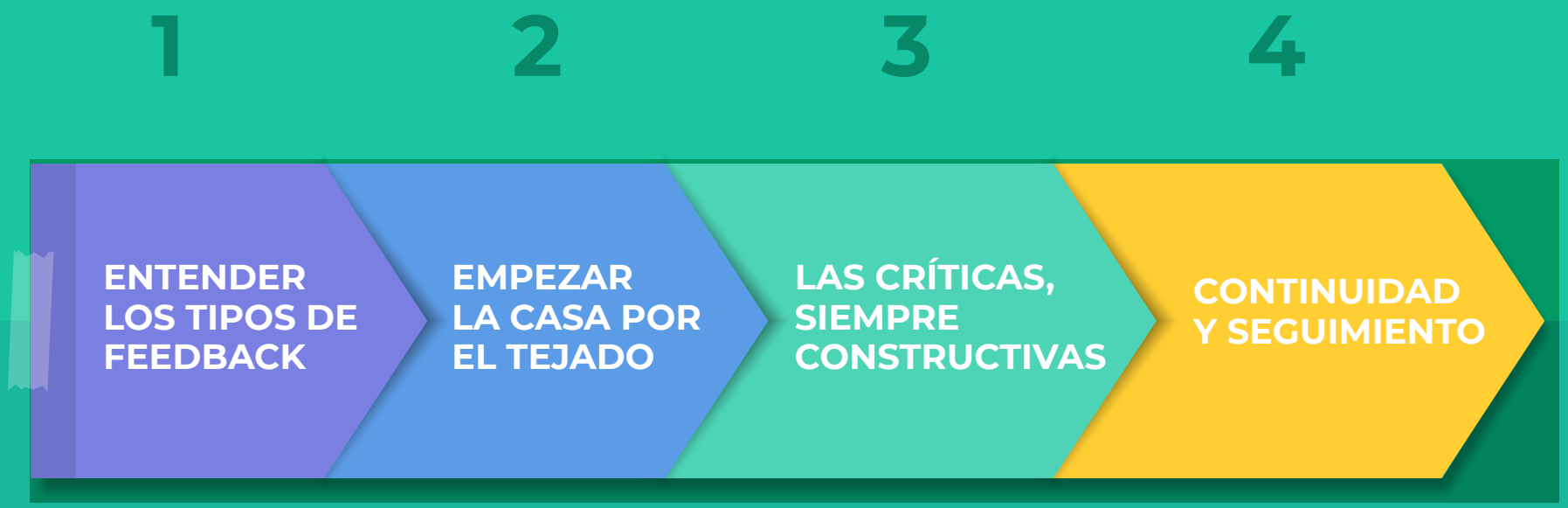
Aplicar la cultura del *feedback* implica abandonar la zona de confort y adentrarse en una aventura social, que requerirá de ciertas habilidades y una predisposición adecuada:

- **Es imprescindible que primen la asertividad, la paciencia y la sinceridad:** asertividad para saber decir lo que realmente se quiere transmitir, aunque sea difícil decirlo; paciencia, puesto que es posible que los destinatarios de las críticas constructivas que se emitan no sepan encajarlas correctamente; y sinceridad, para no dejar de comunicar lo que se piensa de verdad.

- **Se ha de presuponer siempre buena fe en las opiniones vertidas,** puesto que el fin último de la cultura del *feedback* es mejorar la productividad de la organización a través de la construcción de un clima social más humano y honesto. No tiene sentido intentar hacer daño a nadie, ni que nadie se sienta atacado.

Implementar una cultura de feedback requiere tener paciencia, sinceridad y buena predisposición.

CÓMO SE GESTIONA LA CULTURA DEL FEEDBACK



FASE 1:

Entender los tipos de feedback

Para esta fase, conviene poner en contraposición los distintos tipos de *feedback*, que listamos en orden ascendiente de eficacia.

- **Implícito:** es aquel que, de forma cotidiana, se deja ver con sutileza y con cierta ambigüedad: podría, directamente, ni ser percibido siquiera por el receptor.

- **Explícito:** es aquel al que le sobra sinceridad y le falta mano izquierda. Es muy susceptible de ser malinterpretado por el receptor.

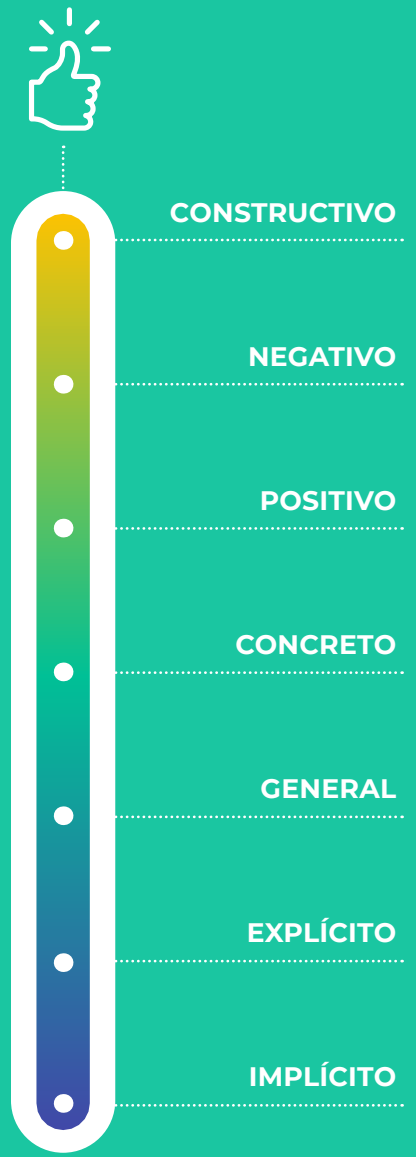
- **General:** es el que no concreta ni aporta nada; se lanza al aire con el propósito de "el que quiera entender, que entienda".

- **Concreto:** es el que se centra en un detalle o conjunto específico de detalles. Será tan valioso como lo sea el detalle que aborde.

- **Positivo:** es un reconocimiento, algo más que una simple "palmada en la espalda", bajo el prisma del refuerzo positivo.

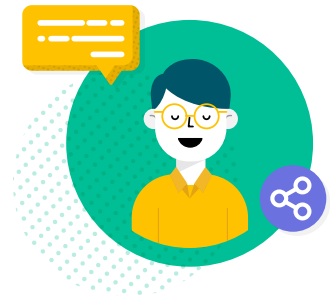
- **Negativo:** es aquel que se centra en lo que hay que mejorar, no se queda solo en lo que se ha hecho mal.

- **Constructivo:** es el que establece las diferencias entre el escenario actual y el deseado, y además propone las herramientas para conseguirlo.



FASE 2:

Empezar la casa por el tejado



Si la empresa nunca se ha prodigado en esta forma de trabajar, se recomienda implantarla **desde lo más alto de la cadena de mando**, descendiendo hasta los niveles más bajos del organigrama. El motivo es muy sencillo: los jefes deben **predicar con el ejemplo** y demostrar a los empleados que la implantación institucional del *feedback* no será flor de un día, dando signos reales de que esta nueva cultura se ha incorporado y se seguirá manteniendo en el tiempo.

Esto significa que, desde el primer momento, **los jefes van a mostrarse proclives y receptivos** tanto a manifestar como a escuchar lo que tengan que decir sobre ellos sus subordinados, sus superiores y el resto de los mandos de su nivel jerárquico; no van a limitarse a emitir juicios de valor desde el sillón de su despacho. Su forma de ejecutar el *feedback* sentará unas bases que marcarán el camino a seguir del resto de la plantilla: al tender la mano a los empleados e invitarles a participar con la misma transparencia que hayan demostrado, se pone la primera piedra del proyecto.

Los jefes también deben dar a entender que **no habrá represalias** ni personales ni profesionales contra nadie a causa de sus opiniones. No se trata de encubrir o endulzar una dictadura, sino de fomentar un entorno honesto y cordial en el que, bajo las premisas previamente descritas, el miedo a las consecuencias de haber dado un ***feedback* negativo** no debe tener cabida.

Es imporatante establecer un diálogo abierto y honesto en todos los niveles de la compañía.

FASE 3:

Las críticas, siempre constructivas

La cultura del *feedback* consiste en elegir siempre aquellos tipos que sean más eficaces en cada momento. Sin embargo, aunque se ha subrayado la incidencia que tiene el *feedback* positivo en la motivación y el compromiso de los trabajadores, el ***feedback* negativo** es el que guarda una información más valiosa.

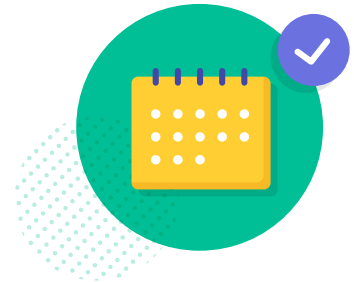
Tradicionalmente se ha abusado de él, sobre todo en el sentido descendente del organigrama. Para que surta efecto, será necesario **que la tendencia se invierta** y los empleados puedan dar este tipo de *feedback*, tanto a sus jefes como a sus compañeros. El resultado deseado es que todos sepan a encajarlo y lo tengan en cuenta.

El *feedback* negativo es más común con respecto al ***feedback* constructivo**, ya que, para este último, se requiere **aportar soluciones**, y eso es algo que no siempre está en manos de quien da su opinión. Prácticamente todos los integrantes de la organización pueden identificar en qué puntos se pueden mejorar, pero será responsabilidad de los cuadros de mando responder a la pregunta de “cómo mejorarlos”.

El feedback constructivo es el que identifica los puntos de mejora con el fin de aportar soluciones.

FASE 4:

Continuidad y seguimiento



Los procesos de *feedback* deben ser **institucionalizados**, esto es, hacerse oficiales y entrar a formar parte de los ámbitos habituales de trabajo de todos los departamentos involucrados.

Al no ser una tarea prioritaria, se corre el riesgo de que se pierda su continuidad en favor de otras tareas más urgentes, especialmente por parte de los miembros que ocupan los escalones más elevados de la empresa (en cuyos hombros recae, habitualmente, una mayor cantidad de responsabilidades).

No por ello debe dejar de hacerse: será conveniente que todos los empleados de la organización **reserven periódicamente un espacio de tiempo** para dar *feedback*.

Una vez que se hayan detectado las oportunidades de mejora, será indispensable **actuar y tomar medidas** para acometer dichas mejoras. Pero podría darse el caso de que quien tenga que ejecutar algún cambio **no cuente con medios a su alcance** para hacerlo.

Una vez más, entra en juego el cuadro de mandos de la organización para actuar como **mentores** y, en la medida de sus posibilidades razonables, dotar de herramientas y medios a quienes necesiten mejorar algún aspecto de su desempeño o de su perfil (cursos de formación, talleres, personas o material de apoyo...).

Es importante que el feedback se convierta en un hábito de la organización.

EL CAMBIO DE PARADIGMA

La implantación de una **cultura de feedback** supone cambiar el paradigma de críticas verticales en la empresa para edificar un entorno que, fiel al significado de la palabra, se retroalimente de buenas ideas y críticas constructivas.

Comienza la cultura de feedback
en tu organización con Happyforce

Prueba Gratis Hoy

Happyforce

myhappyforce.com