

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN FEEDBACK

1. **Debe ser descriptivo sobre la conducta que se ha observado.** No es recomendable utilizar palabras que sean un juicio subjetivo o una opinión personal, sino más bien una descripción detallada sobre hechos, libre de calificaciones, que facilite un consenso con la persona que está siendo objeto de feedback. En la medida en que se haga énfasis en los hechos, aún a pesar de convertirse finalmente en percepciones y ser narrados como tales, tienen mayor oportunidad de coincidencia frente al otro que los juicios de valor.

Por ejemplo, no es lo mismo decir "esta habitación mide 2x3 metros, tiene dos ventanas, cuatro bombillos, y dos sillas" a decir "es amplia, cómoda, bien iluminada", ya que en el primer caso estoy describiendo y en el segundo estoy haciendo juicios sobre lo que observo.

2. **No deben incluirse interpretaciones sobre la conducta que se ha observado.** Uno sólo puede referirse a lo que observa, no a lo que infiere de lo que observa. Por ejemplo, es mejor decir "esta mañana llegaste llorando y me abrazaste con fuerza" a decir "noté que estabas triste y querías mi consuelo". Porque quizá la razón por la cual esa persona lloraba no tenía que ver con tristeza, sino con decepción, amargura o estrés. En todo caso el feedback consiste en decir lo que vemos y lo que nos impacta de lo que vemos para que el otro me diga el porqué de su conducta. Pero eso lo debe hacer el otro, no el que emite el feedback.
3. **Dirigirse a conductas observables y modificables.** En la misma línea de la descripción, es mejor referirse a acciones, rasgos, conductas y no a elementos asociados a personalidad que son constructos teóricos no observables. Por ejemplo decirle a alguien "tu actitud es muy agresiva" requiere una traducción de los elementos que le hacen a uno concluir en la observación "actitud agresiva". Las palabras tienen significados diferentes para todos y lo que es agresivo para alguien puede no serlo para otros. Estas palabras deben ser evitadas porque la idea es ser lo más abierto y transparente posible cuando se está dando un feedback y su inclusión en el discurso puede generar rechazo de la otra parte.

Por otro lado, la conducta indicada en el feedback tiene que ser susceptible de modificación por parte de la persona que lo recibe.

De nada vale que destaquemos en un feedback el hecho de que alguien habló con "voz demasiado aguda" si se trata del tono y timbre natural de la persona o "estás demasiado gordo para caminar a nuestro ritmo...". Tampoco resulta útil un feedback referido a una actitud vinculada a algún principio cultural o religioso muy arraigado, que resulte muy costoso cambiar. Por ejemplo, no suele formar parte de un feedback efectivo la referencia al uso de prendas de vestir o la gestualidad con la que alguien se expresa.

4. **Ser directo, dirigirse a la persona sin intermediarios.** Es preferible hablar cara a cara con la persona que nos interesa sin enviar mensajes a través de otros corriendo el riesgo de ser distorsionados. Tampoco debemos hablar de una persona que está en un grupo como si no estuviese, hablando de ella en tercera persona. Esto es frecuente en las reuniones de trabajo. También suele decirse "Lo que pasa con Marta es que ella no sabe cómo hacer el trabajo"; estando Marta presente lo mejor es decírselo directamente a Marta. Asimismo, es preferible diferir un asunto que deba ser dirigido a una persona que no está presente, ya que hablar de otros cuando no están tiene el peligro de que se entere con las distorsiones propias de las comunicaciones de voz en voz.
5. **Ser todo lo específico y concreto que se pueda, evitando generalizar.** Es error común usar palabras tales como "siempre", "jamás", "todos" o "nunca". De este modo no se ayuda al otro a precisar en tiempo y espacio la conducta que ha emitido y que nos ha impactado y dificulta que pueda corregirla en el futuro. Por ejemplo, es mejor decir "ayer en la reunión de Junta esperaba que se me reconociera por el informe que presenté" a decir "aquí nunca le reconocen nada al personal". Es tan impreciso y vago que no dice nada y, tal vez lo peor, pudiera lograr el efecto contrario al deseado. Cuando se recibe un mensaje de esta naturaleza, lo mejor es hacer preguntas para precisar cuándo, cómo, por qué y por quien siente la persona que esa conducta se ha dado.
6. **Emitir el feedback en primera persona del singular.** Por lo tanto, quien lo genera asume la responsabilidad de hacerlo. "Yo creo", "a mí me parece", "yo observé", "pienso que..." son buenos ejemplos de asumir lo que se dice. No debemos usar la primera persona del plural, por ejemplo "...muchos de nosotros pensamos que..." Igualmente inefectivo es cuando se dice "...es que uno no sabe cómo llegarle a usted" o "todos aquí están encantados con la nueva política" o "nadie entendió nada de lo que dijo".

7. **El feedback debe ser oportuno, que su emisión se produzca lo más cercana posible al hecho o conducta observada.** De poco vale que después de haber pasado mucho tiempo, se le haga ver a una persona que su conducta nos molesta o nos agrada mucho, ya que la idea de un feedback es poder lograr un acuerdo de convivencia con la otra persona de manera que corrija una conducta que nos desagrada o mantenga una conducta que nos agrada. O en todo caso si la persona no hace nada al respecto, que por lo menos conozca nuestra opinión.

8. **Se sugiere que vaya acompañado de los sentimientos que experimenta la persona que da el feedback en relación a la conducta observada.** Referirse a emociones asociadas a la conducta objeto del feedback, es develar ante el otro el impacto que produce su conducta en nosotros. Ello supone referirse a la alegría, el dolor, el malestar, la angustia, la preocupación, la felicidad, etc. Cuando se habla de los propios sentimientos, al otro le queda más claro el por qué sería conveniente cambiar o reforzar esa conducta, si como persona le importamos.

Ello no implica matizar la explicación de la conducta objeto de feedback con apreciaciones acerca de sus sentimientos generales por la persona. Una cosa es describir las emociones que genera la conducta en usted y otra muy diferente mezclar sus sentimientos hacia la persona como parte de su descripción emocional. Si considera necesario hacer alguna aclaratoria sobre su apreciación general de la persona (por el espacio afectivo que ocupa en su vida, sea para bien o para mal) procure hacerlo antes o después del feedback, junto con la aclaratoria que lo diferencie del mensaje que constituye el feedback, aunque lo más recomendable es posponerlo para otra situación que no requiera mezclar ambos mensajes.

9. **Permita que el otro decida.** Siempre que se vaya a pedir directamente a la persona que haga algo con su conducta, bien sea eliminarla o incrementarla, es conveniente decir "me gustaría", "agradecería" "desearía" "preferiría" y no emplear frases como "tú deberías" o "tienes que" ya que son coercitivas y no le dan a la persona la posibilidad de decidir lo que va a hacer en relación a su comportamiento.

10. No todas las condiciones y circunstancias son buenas para dar un feedback. Tampoco todos los feedback son iguales y varían de

acuerdo a las personas involucradas, su relación, entorno, etc. Aunque ya se indicó que resulta preferible evitar grandes demoras para dar un feedback, **intente seleccionar un espacio adecuado** para hacerlo, intentando discriminar si ha de ser escuchado por otras personas diferentes al interesado o no.

Para recibir un feedback también hay que tomar en cuenta importantes recomendaciones:

1. Escuche activamente, concentrándose en lo que le están diciendo.
2. Evite ponerse a la defensiva, emitiendo juicios sobre la información recibida o preparando respuestas para justificar su conducta.
3. Haga preguntas que le ayuden a comprender el feedback recibido.
4. Reflexione acerca del mensaje recibido antes de cualquier respuesta. Si se siente emocionalmente afectado por el mensaje, intente posponer su respuesta para otro momento.
5. Agradezca el esfuerzo de la persona que le hace el feedback, por la valiosa oportunidad que le da para cambiar o reforzar una conducta que a esa persona le afecta.
6. Ponga en práctica la nueva conducta lo antes posible y esté listo nuevamente para el proceso de recibir feedback.