

VIII. FORMAS DE RETROALIMENTACION DEL EMPLEADO

Las formas de retroalimentación " feedback " son un proceso con el cual se intenta ayudar a una persona a considerar la posibilidad de cambiar su conducta.

La palabra se origino en las actividades relacionadas con sistemas electrónicos autodirigidos, como las computadoras o cohetes. En el caso del cohete, este se dirige a un objeto especifico y, si se desvía, un mecanismo electrónico funciona automáticamente dándose a si mismo un mensaje que lo hace regresar al rumbo deseado.

El mensaje corrector podría llegarle también de una estación de control, pero es el " cerebro electrónico " dentro del cohete el que hace la corrección necesaria o su trayectoria. el mensaje que el dice que se ha desviado es lo que llamaríamos " feedback ", y lograra que el cohete corrija su curso y se encamine nuevamente al objeto que debe alcanzar.

Los seres humanos también tratamos de alcanzar objetivos conscientes o inconscientes. y un gran numero de ellos esta relacionado con otros seres humanos, por ejemplo : la necesidad o deseo de reconocimiento, éxito en nuestro trabajo, cariño o aceptación, crecimiento o mejoramiento personal, cambio político o socioeconómico en nuestro país, mejoramiento de ciertas condiciones en algunas comunidades pequeñas, etc.

Pero ocurre a veces que los humanos actuamos en formas que en realidad nos impiden alcanzar los objetivos que deseamos.

Por lo menos, nos hacen mas difícil el camino. sin embargo, si tenemos una retroalimentación de información " feedback " que nos señala la conducta que nos impide alcanzar lo que deseamos, quizás podemos modificar nuestro proceder en dirección mas productiva. Nos debe haber ocurrido esto muchas veces a través de nuestra vida.

Entonces, algo pasa en nuestra vida diaria que hace que gran parte del " feedback " que se da, no produzca los efectos deseados en los que lo reciben. Frecuentemente, se da

o se percibe en forma insultante o despreciativa, o no se entiende, o se da en un momento inoportuno, o se da a quien no lo desea en lo absoluto. O se da mas bien con el fin de herir, que el de ayudar.

Puesto que uno de los objetivos principales de un laboratorio de aprendizaje es ayudar a los participantes a darse cuenta como su conducta afecta a los demás y viceversa, es claro que el " feedback " desempeña un papel central. Pero es necesario que dicho " feedback " se de en forma tal, que la persona a quien va dirigido lo escuche, lo entienda y lo considere una muestra sincera de un deseo de ayudar por parte del que lo da. El "feedback" que logre tener ese efecto en el receptor, puede ser un instrumento muy útil en el mejoramiento de sus capacidades para relacionarse constructivamente con otras personas.

El " feedback " útil :

1. Tiende a ser descriptivo, en vez de evaluativo

El no usar palabras evaluativas ayuda a que el que lo recibe no sienta la necesidad de defenderse. Seria mas útil para uno que estuvo " pasivo ", " paralizado ", " atemorizado ", " mudo ", etc. El ejemplo podría invertirse si uno ha hablado demasiado. Seria mas útil que le dijeran a uno cuanto hablo en comparación con los demás, en términos de minutos u ocasiones en que tomo la palabra, en lugar de decirle a uno que " monopolizo ", que estubo " dominante ", que hablo " hasta por los codos ", etc. inclusive la palabra " demasiado " es mas evaluativa que descriptiva.

2. Tiende a ser especifico, en vez de general.

Decirle a uno que quiso " imponer su voluntad " durante la reunión, no le sería tan útil, como si le especificara : " varias veces trataste de que se aprobara tu idea rápidamente, sin prestarle mucha atención a Pedro, Ana y José, quienes discutían en contra ". Seria mas útil para un grupo que le dijeran : " note que cada vez que surge una discusión entre Pedro y Ana, algunos se ponen a bromear, otros tratan de cambiar el tema y otros se ponen a leer

o escribir ", en vez de que le dijeran : " note que este grupo le tiene miedo a los conflictos entre algunos miembros ".

3. Tiende a ser dado en el momento mas propicio.

Casi siempre, el mejor momento es inmediatamente después de que ocurre el hecho o que culminan los hechos que hacen necesario el " feedback ". En circunstancias especiales quizás es mas conveniente posponerlo, como cuando el que había de recibirlo indudablemente no lo desea, cuando la situación es muy confusa, cuando el que lo daría siente una ira casi incontrolable hacia el que lo recibiría, etc.

4. Tiende a ser solicitado en vez de impuesto.

La forma mas clara de esto, es cuando alguien pregunta o pide que comenten sobre su conducta en general, o algún aspecto específico. La forma en que esa persona reaccione luego, podría demostrar si en realidad quería el " feedback " o si el que se lo dio tenia las características de " feedback " útil. Si uno observa cuidadosamente, puede darse cuenta de cuando alguien desea " feedback ", aunque no lo pida con palabras, y cuando alguien, aun solicitándolo verbalmente, en realidad no lo desea.

5. Tiende a ser expresado con calidad.

El dador podría solicitar al receptor que le repita el " feedback " que el le ha dado para asegurarse de que ha sido comprendido. o puede ilustrarse el " feedback " con ejemplos o pedirle a otros miembros del grupo que le ayuden a transmitirlo claramente. Algo que resta claridad al " feedback " en algunas ocasiones, es el uso de palabras muy técnicas o poco comunes.

6. Debe ser verificado con otros miembros del grupo.

Un laboratorio de aprendizaje ofrece oportunidades de preguntar a otros si comparten las opiniones o percepciones que alguien a expresado al darle " feedback " a un compañero. A veces se descubre que el " feedback " responde a una percepción

distorsionada del dador. Otras veces el " feedback " aumenta en importancia para el receptor, cuando se hace claro que otras personas lo confirman.

7. Esta dirigido hacia aspectos que el receptor podría cambiar, si quisiera.

Cuando el " feedback " se dirige o se refiere a algo que es muy difícil o imposible de cambiar, lo que se logra es aumentar la frustración del receptor, sin resultados constructivos. Aquí ciertamente nos referimos a las frases de " escape " que se escuchan a veces; " yo siempre he sido así y no puedo cambiar ", " así es la naturaleza humana ", y muchas otras.

Nos referimos a hechos como el ser blanco, negro o indio, el ser grueso o muy delgado, tener " demasiada " o muy poca inteligencia, el ser muy feo o muy bello, etc.

8. Toma en cuenta las necesidades, motivaciones, sentires, etc. del receptor y no solo las del dador.

Lo central en esto es que exista en verdad un deseo de ayudar en el dador y que sus impulsos naturales de dominar, atacar, vengarse, pasen a un plano subordinado. Resumiendo, el " feedback " es un medio de ayudar. Es un instrumento que ayuda al individuo a darse cuenta de como su conducta afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre los resultados de sus actos y lo que el conscientemente desea lograr.