

CÓMO DAR Y RECIBIR AYUDA¹

DESCRIPCIÓN

Con el término anglosajón *feedback* -que se puede traducir por “realimentación”, “retroalimentación” o por el más amplio de “ayuda”- se designan actividades diversas, aunque interrelacionadas, tales como: a) saber escuchar y observar la conducta de una persona, b) saber procesar la información recibida del paso anterior y c) exteriorizar una respuesta adecuada a tal conducta. Con esta “ayuda”² se aprende, pues, a valorar el trabajo de los demás, a mejorarlo y también el nuestro con respecto a ellos. Tal “ayuda” va asociada a un valor personal y profesional de calidad: el de la solidaridad o reciprocidad en las comunicaciones interpersonales. El *feedback*, así entendido, es un proceso difícil presidido por la generosidad y el interés altruista por el que se hace una donación personal encaminada a “sacar de ti tu mejor tú”.

Es conveniente diferenciar los conceptos de *opinión*, *parecer* y *feedback*. Con la palabra *opinión* nos referimos al juicio que nos formamos sobre cualquier asunto, objeto o persona; cuando tal juicio es el resultado de un examen detenido estamos ante un *parecer*. El *feedback*, sin embargo, es un proceso mucho más completo y complejo dentro de la comunicación interpersonal, que comporta un alto valor agregado, principalmente porque su esencia es una forma de hacer que otra persona mejore a partir del entendimiento de lo que *ha dicho* o *hecho*, observado y “valorado” desde fuera por otra persona.

Quien decide dar *feedback* asume una gran responsabilidad ante el otro: debe dedicarle atención y tiempo, debe también procesar adecuadamente la información que el otro le aporta, debe aumentar el conocimiento de él, debe elegir el momento adecuado, debe saber comunicar con prudencia y tacto, etc., es decir, debe prepararse muy bien y asumir riesgos notables. Todo ello hace que esta “ayuda” sea difícil de dar y

¹ Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Ricardo Velilla Barquero. Enero 2010.

Copyright © Enero 2010 Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² A lo largo de este documento utilizaremos indistintamente tanto el término *feedback* como la denominación genérica de “ayuda” con el mismo significado.

recibir; sin embargo, el *feedback* es una parte importante de la acción de liderazgo³ y una experiencia inmejorable para mejorar el auto conocimiento. Constituye la base de toda buena relación interpersonal.

Hay dos tipos básicos de “ayuda”: la continua y la específica. La primera puede ser habitual en las empresas cuando forma parte integrante del proceso de evaluación del desempeño. La específica se usa para corregir o mejorar de forma puntual un procedimiento o comportamiento. La “ayuda” continua debe tener fechas establecidas de común acuerdo y tener una periodicidad que sea viable y respetada. Además de las dos clases de “ayuda” anteriores, los estudiosos del tema señalan cuatro tipos básicos de *feedback* interpersonal:

1. El *feedback de apoyo*, cuyo propósito primordial es reforzar una conducta positiva que se quiere que se repita; ofrece opciones de desarrollo personal, aumenta la motivación y el conocimiento de sí mismo.
2. El *feedback correctivo*, cuyo objetivo es modificar una conducta equivocada o errónea.
3. El *feedback intrascendente* tan vago o genérico, que la persona que lo recibe duda de su significado y operatividad.
4. El *feedback abusivo o destructivo*, que se da sin sopesar sus consecuencias, dejando en su receptor un sentimiento negativo de sí mismo. Sobre él nada motivador se puede construir en el futuro.

El tipo de *feedback* que se elija determinará la respuesta que se vaya a obtener. No hay que olvidar que, sin una comunicación eficaz, no habrá demasiada comprensión, y en última instancia, poca o nula confianza y, sin confianza, es muy difícil dar o recibir “ayuda” positiva. En el presente documento nos vamos a ceñir al *feedback de apoyo* y, de pasada, al *correctivo*.

CÓMO SABER SI ACTUAMOS BIEN

Las personas necesitamos saber, sobre todo en ambientes laborales: a) si se confía en nosotros, b) lo que se espera de nosotros y c) si lo que hacemos es lo más adecuado para nosotros mismos, para nuestro trabajo y para nuestro entorno familiar, profesional, social,...

³ El proceso de recibir *feedback* adecuadamente es, como veremos, complejo y requiere una predisposición y una gran madurez personal de quien lo recibe. Habría que añadir también que, en todo proceso de comunicación interpersonal, la comunicación ascendente es la más difícil de gestionar. Aunque haya buenas relaciones, comunicarse con el jefe no resulta sencillo ni fácil, ya sea por las distancias jerárquicas que todavía mantienen no pocas organizaciones ya, por los perfiles de los propios individuos. Se cuenta que Ted Sorensen, asesor del presidente Kennedy, le mostró alguna vez su desacuerdo con sutileza, diciéndole: “Esa parece la clase de ideas que tendría Nixon”.

¿Cómo sabemos cuándo estamos haciendo bien las cosas? ⁴ La respuesta ordinaria – aunque nada valiosa para nosotros- suele ser: “cuando no nos dicen nada”, ya que sólo se nos llama la atención cuando no respondemos a las expectativas que de nosotros se esperan o cuando incurrimos en algún error. Es, pues, muy significativo que de ese modo carezcamos de información acerca de **qué** estamos haciendo bien, **cuándo** lo estamos haciendo y **cómo** podríamos mejorarlo; en definitiva, carecemos de eso que se denomina auténtico *feedback*.

Por ello, para responder a la pregunta anterior, vamos a reflejar la secuencia de un proceso general de “ayuda”:

- 1º.** Disponer de información sobre el desempeño de las tareas realizadas y de su grado de acierto con respecto a los propios objetivos y a las expectativas de la organización.
- 2º.** Mantener e incrementar los puntos fuertes y, apoyándose en ellos, establecer áreas de mejora en los débiles.
- 3º.** Fijar compromisos concretos de mejora.

El *feedback* es importante para todo el mundo. Determina la manera de pensar de las personas, sus sentimientos, sus reacciones ante los demás y, en buena medida, condiciona su modo de actuar con respecto a sus responsabilidades. Podemos sobrevivir unos minutos sin aire, algunos días sin agua y unas pocas semanas sin comida. Éstas son las tres fuentes de la vida fisiológica. Sin embargo, la mayoría de la gente no se da cuenta de una cuarta fuente de supervivencia para una persona mentalmente sana: el *feedback* interpersonal.

Hay personas que requieren más “ayuda” que otras; alguien las llama, en entornos empresariales, *empleados de mantenimiento alto*, ya que necesitan que se les dedique más tiempo y mayor atención. Sin embargo, a menudo no se les da porque se teme que, cuanto más se haga, más pedirán; no obstante, al negarles la “ayuda”, lo que se consigue es empeorar la situación, en lugar de mejorarla. Negarle el *feedback* a alguien constituye una suerte de castigo psicológico.

ALGUNOS CRITERIOS PARA DAR Y RECIBIR UNA “AYUDA” MÁS ÚTIL Y EFICAZ

La “ayuda” adecuada que proporcionemos a otros estimulará el cambio y el aprendizaje, ajustará la conducta e impulsará a consolidar los comportamientos que

⁴ Una buena pregunta en la cabeza de un líder podría ser esta: *Si mis empleados saben lo que saben, ¿por qué algunos de ellos hacen lo que hacen?* Plantearse, sin embargo, un proceso de ayuda no es nada fácil. Una frase de un buen amigo lo puede aclarar; me decía: *Antes, confiaba mucho más en mis empleados, ahora sé que tengo que “controlarlos” mucho más de lo que yo quisiera y sobre todo intentar mejorarlos.*