

————— E-book —————

# Beneficios de una cultura de feedback en los equipos de proyectos

**Autora: Wang Ching**

**Traducción Española: Agustín Briozzo**



**Project  
Management  
Institute®  
Paraíba, Brazil**



**Project  
Management  
Institute®  
Distrito Federal, Brazil**



El sueño de los líderes y las organizaciones es tener equipos altamente competentes, comprometidos y de alto rendimiento.

Es más fácil identificar la competencia de un candidato al contratarlo. Y en ausencia de esta, debe desarrollarse desde el principio.

El compromiso, por otro lado, depende de una serie de factores relacionados con la interacción entre personas y actividades. Factores como un entorno laboral que favorezca que las personas puedan utilizar más sus fortalezas y contar con apoyo para superar las limitaciones y aprender continuamente, pueden ser decisivos para mantener a las personas comprometidas. Y como equipo, un entorno que favorezca el diálogo, el intercambio de experiencias, la colaboración y la convergencia de esfuerzos en una misma dirección.



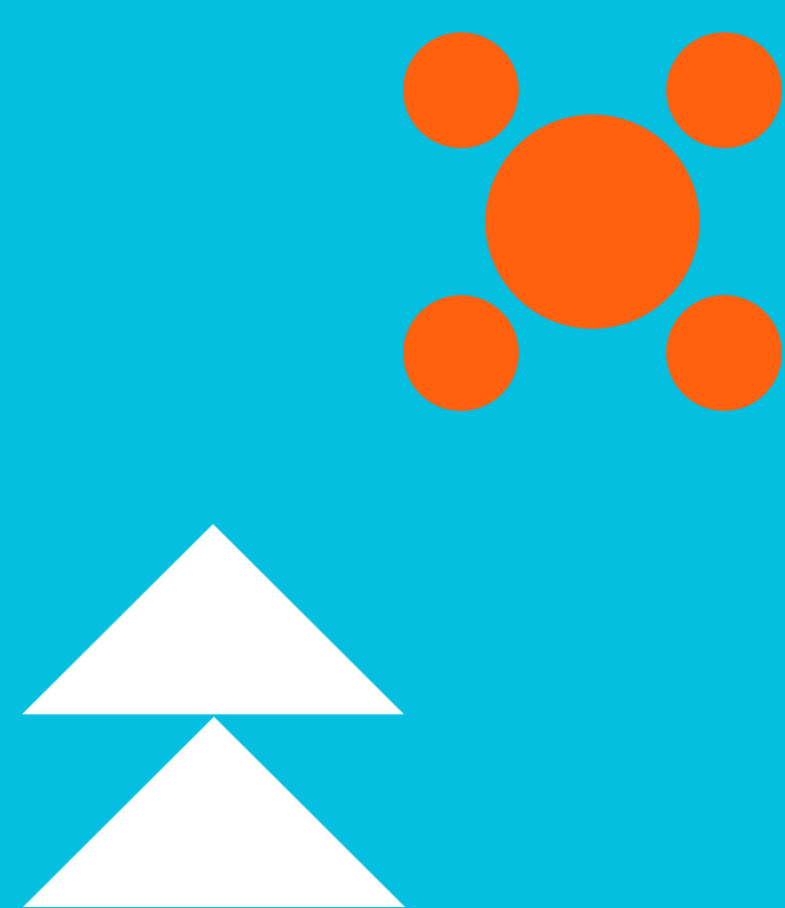
Tener condiciones favorables para un alto rendimiento, con personas competentes y comprometidas, es perfectamente posible, pero no es casualidad. Es necesario fomentar y gestionar intencionalmente un conjunto de valores, creencias, símbolos y normas que forman parte de la cultura y definen una organización. La cultura organizacional orienta y alinea los comportamientos de los empleados en el día a día de esa organización, así como las estrategias y los resultados deseados.

Lo que se practica de forma recurrente se convierte en la cultura de lo que debe ser hecho y aceptado por el grupo. Cuando se deja al azar, además de no reforzar los comportamientos deseados, puede ir en contra de los objetivos planteados por la empresa. Para una cultura fuerte que genere comportamientos deseados de forma natural, es necesario alinear lo que se dice con lo que se hace, en todos los niveles. Idealmente, todos los procesos, especialmente aquellos que tratan directamente con las personas, deben ser claros e incluir la promoción de la cultura, del proceso de selección, promoción, premios e incluso de la salida del equipo.

Pero tenga en cuenta que, independientemente del tamaño de la organización o un equipo de proyecto en esta, existe una cultura, incluso si no se administra. Y esta cultura está presente en la percepción de las personas sobre lo que se debe hacer o evitar y de alguna manera se manifiesta en su comportamiento. Y puede contribuir u obstaculizar los resultados del equipo, así como la percepción del clima organizacional.

Cualquiera que sea la cultura de su organización y de su equipo de proyecto, el feedback es un recurso fundamental para brindar claridad a las personas al reforzar lo que se debe hacer y corregir lo que no se ha hecho correctamente. El feedback puede incluso ser decisivo para reforzar la cultura y los comportamientos deseados.

Contrariamente a la creencia de algunos, incluso cuando están contenidos en códigos de conducta, manuales, normas e incluso planes estratégicos, no es claro y obvio para la gente si lo están haciendo bien. Y lo más importante, qué deben hacer para desempeñarse mejor y destacarse positivamente.

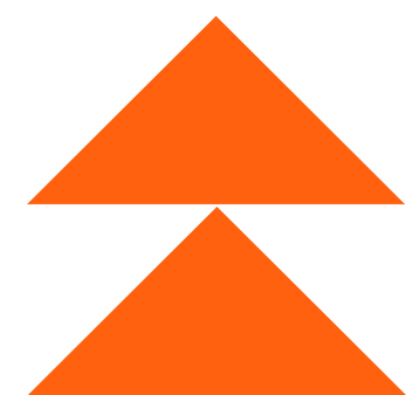


El feedback puede y debe ser una parte integral de una cultura, especialmente si la organización adopta el centrarse en las personas como una ventaja competitiva. En esta cultura, se incentiva a los empleados a desarrollarse y crecer. Expresan su opinión y son escuchados, lo que también se traduce en innovación y crecimiento para la propia empresa. Una buena propuesta de valor para los empleados tiende a atraer y retener talento.

## **Pero cuál es la importancia del feedback?**

Primero porque todo el mundo tiene zonas ciegas. En otras palabras, algunas personas son más conscientes de sí mismas que otras, pero nadie puede afirmar que no tiene zonas ciegas. Entonces, la perspectiva de los demás tiende a traer nuevos ángulos de lo que el solo individuo puede percibir. Un segundo punto relevante es que cada uno tiene su propia imagen de sí mismo, como resultado de cómo se percibe a sí mismo y lo que quiere ser.

Utilizar las referencias propias más las externas, sobre cómo estamos y qué se puede mejorar, aporta una perspectiva diferente y una mayor amplitud de información para nuestra toma de decisiones, sobre qué hacemos y cómo mejorar los resultados. Y a menudo evita el auto sabotaje superponiendo la imagen de sí mismo a la realidad percibida por los demás.



Quizás se pregunte por qué le importan las opiniones de otras personas. Pongámoslo en la siguiente perspectiva. Es más que la opinión de otra persona. Todos impactan a los demás, y ese impacto tiene consecuencias en las relaciones y la productividad individuales y grupales, a veces inmediatas y otras a largo plazo. Las consecuencias pueden incluir: personas molestas, lentitud, no seguir tus prioridades, falta de compromiso, falta de atención, evitar hablar e incluso trabajar contigo.

Quien busque un crecimiento profesional superior al promedio, debe aprender a fomentar el feedback sobre sí mismo, como un excelente recurso para el desarrollo acelerado. Pero para ello es necesario aprender a recibir feedback y aprovechar al máximo la información, que no siempre es fácil de asimilar.

Pero no podemos dejar de mostrar la importancia de dar feedbacks. Sabemos que las personas son diferentes y por eso también valoran las acciones de manera diferente. Una relación de trabajo favorable a la alta productividad depende de reducir el gasto de tiempo y energía en acciones que no generan resultados, como malentendidos, conflictos, retrabajos, etc. Y maximizar la convergencia de diferencias en mejores procesos y soluciones. Gran parte del desperdicio podría evitarse con una mejor comunicación y feedback como parte de la cultura.

Un equipo no se alinea y permanece alineado sin diálogo y apertura al feedback. En ocasiones, evitar disentir y hablar de malestares, favorece su aumento y cultiva un ambiente defensivo y oculto, donde los problemas solo aumentan con el tiempo.

No hay duda de que el feedback puede revelar zonas ciegas y conducir a mejoras importantes, pero es importante preparar a las personas para dar y recibir feedback, para el mejor uso de este recurso. Querer dar feedback es diferente a saber cómo dar feedback. Y ambos son importantes para implementar una cultura orientada al feedback.



## Cuáles son los tipos de feedbacks?

En este material, abordaremos los dos tipos más importantes que deberían formar parte de la cultura en las organizaciones:

### Feedback correctivo

- Objetivo: Incentivar una mejora.
- Basado en evidencias, con relato sobre hechos ocurridos y comportamientos observados.
- Debe ser dado inmediatamente después de ocurrido, si posible. Y en privado.
- Foco en lo que fue hecho y en cómo mejorar en el futuro.
- Distinción entre lo que fue hecho y quien es la persona.

### Feedback apreciativo

- Objetivo: incentivar la reincidencia de determinados comportamientos deseados.
- Basado en evidencias, con relato sobre hechos ocurridos y comportamientos observados.
- Puede ser dado en público o en privado.
- Foco en lo que fue hecho y en los impactos positivos generados.
- Distinción entre lo que fue hecho y quien es la persona.

Cuando un colega o miembro del equipo tiene un patrón de comportamiento que molesta o daña al grupo y a los resultados, alguien debe estar dispuesto a dar feedback correctivo, dejando en claro que se notó, tuvo un impacto negativo y por el bien de esa persona y otros miembros del equipo, hay necesidad de mejorar. En general, se espera que el líder asuma esta responsabilidad. Sin embargo, dependiendo de la cultura, es posible que los compañeros también tengan la libertad para tomar esta iniciativa.

Igualmente importante es dar feedback apreciativo cuando un empleado sobresale y hace algo por encima del promedio. Ser notado y que el logro sea apreciado lo alienta a mantener su compromiso y expandir sus logros.



## Como dar feedbacks?

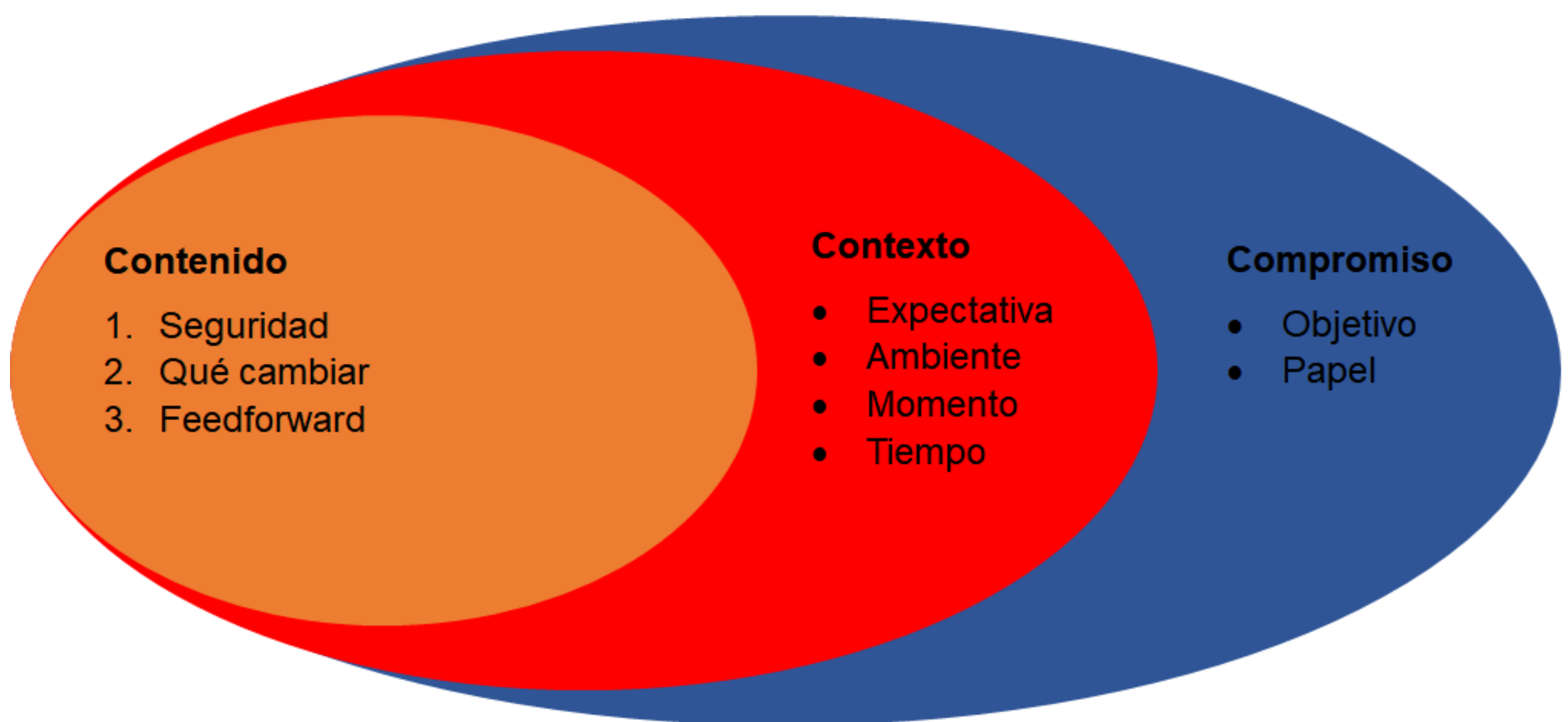
Comencemos hablando de feedbacks correctivos, aquellos que están destinados a generar una mejora. Quizás sea el tipo de feedback que tiene el mayor potencial de causar incomodidad, ya sea para quien lo da o para quien lo recibe. Pero tenga en cuenta que no siempre lo que necesitamos, es lo que queremos. Al igual que lo que queremos, puede que no sea lo que necesitamos.

Los feedbacks correctivos también se pueden llamar evolutivos, cuando consideran, además de la información de feedback sobre lo que se hizo, también información sobre cómo podría hacerse en el futuro.

Conceptualmente, el feedback es retroalimentación sobre eventos pasados. El término feedforward, que citan varios autores, incluido Marshall Goldsmith, es la alimentación de información dirigida a un cambio con enfoque en el futuro.



Hay varios modelos de feedback, pero he recopilado los puntos principales presentados por algunos autores y utilizo este, que se presenta a continuación, que podemos llamar 3Cs:





## Compromiso

El punto de partida para quienes ofrecerán feedback es la claridad de que su principal objetivo es favorecer el desarrollo del otro, respetando su rol en esa relación. Los líderes tienen una mayor responsabilidad que sus pares y puede estar dentro de sus responsabilidades en la organización dar feedback periódico, pero esto no significa que sea más o menos importante. Los miembros del equipo pueden sentir la necesidad de proporcionar comentarios. Todos podemos contribuir al crecimiento de los demás, buscando las condiciones adecuadas para ello. Pero es común que las personas estén más abiertas de manera selectiva al feedback de los demás que de los demás.

## Contexto

Para aumentar las posibilidades de que se reciban y procesen los comentarios, es necesario considerar los elementos del contexto. Anticípese a las posibles expectativas de la persona, elija un entorno y un tiempo adecuados para la conversación y reserve tiempo de calidad sin interrupciones. Estas pequeñas acciones refuerzan la importancia que se le da al momento y a la persona.

## Contenido

El contenido de la conversación de feedback en sí debe siempre preservar la verdad y el respeto. La percepción de que no hay verdad genera desconfianza y afecta la credibilidad de lo que se dice. Y la percepción de falta de respeto lleva al rechazo del contenido, aunque sea absolutamente correcto.

A medida que practican y dominan el arte de dar feedback, las personas desarrollan su propio estilo, lo que lo hace más auténtico y fluido. Para aquellos que aún no han encontrado un modelo adecuado o están en su primera experiencia de dar feedback conscientemente, prueben esta estructura:

- **1er paso** – proporcione seguridad. Valide la importancia de la persona y de la relación. Demuestre respeto y lidie con la verdad, sin agresividad.
- **2do paso** – relate la situación y comportamientos observados. No juzgue. Base su discurso en evidencias sobre lo sucedido. Después de informar la situación, distinga cómo lo percibió o se sintió. Informe lo que crea que necesite cambios / mejoras.
- **3er paso** – asocie los cambios con una visión de futuro para la persona y para el equipo (se tuviera sentido).

Para mayor claridad, ejemplifiquemos un diálogo entre un líder y su subordinado:

**1er paso** : Hola André. Me alegro de que vayamos a hablar. Agradezco su dedicación a las tareas que se le asignan y quiero tener la oportunidad de contribuir a su crecimiento.

**Paso 2:** Me gustaría comprender mejor lo que sucedió ese día entre usted y Ángela en esa reunión de monitoreo de metas. Lo que noté fue que la interrumpiste dos veces, pero ella continuó. La tercera vez, dijiste que estaba haciendo perder el tiempo a todos. Y en mi percepción, eso contribuyó a una atmósfera negativa en el equipo y una tensión entre ustedes dos. El enfoque cambió y no pudimos completar los puntos de pauta en el tiempo asignado. Comparta también su perspectiva para que juntos podamos lidiar con la incomodidad que podemos tener con aquel momento.

**Paso 3:** Considero que su dedicación es excepcional y me gustaría que tuviera el mayor reconocimiento posible. Y sé que esto se puede lograr ampliamente cuando agregamos su dedicación a formas más positivas de tratar con personas que pueden no tener las mismas habilidades y valores que usted. Creo que si le permites terminar de hablar y demostrar que escuchó, todos los presentes, incluida ella, estarán más dispuestos a valorar por igual sus argumentos, que son muy consistentes. De esa manera recibirás el reconocimiento que creo que te mereces. ¿Cómo te suena lo que estoy diciendo?

Algunos aspectos esenciales. El feedback es un diálogo, por lo que ambos necesitan tener espacio para hablar. Aquellos que brindan feedback también deben estar preparados para escuchar. Prepárese para ser asertivo y ofrecer respeto. No es una disputa de razón. Es una contribución al crecimiento del otro, así que asegúrese de que el otro entienda lo que hizo, cómo le impactó a usted y a los demás presentes, y qué cambios proporcionan una mejora tangible para la persona.

Y siempre que sea posible, el feedback debe converger con los valores presentes en la cultura organizacional, estimulando y reforzando comportamientos deseables en el equipo.

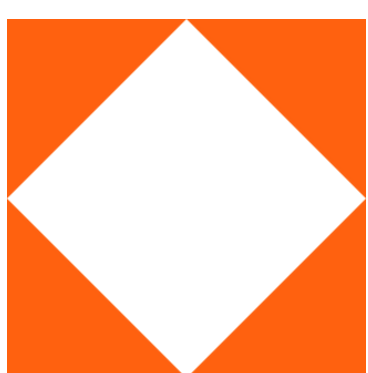




¿Cuál es la gran diferencia entre el feedback correctivo discutido anteriormente y el feedback apreciativo?

En el feedback correctivo, comúnmente observamos resistencia a aceptar la percepción negativa y la necesidad de mejora indicada por el otro, por lo que es fundamental brindar primero seguridad y recordar hacer una distinción clara entre lo que se ha hecho y lo que es la persona. Y apoyarse en la evidencia, abordándola inmediatamente después del evento, mientras las partes involucradas aún lo recuerdan.

En el feedback apreciativo, existe el desafío de la "verdad" y la relevancia. Si no parece un logro importante desde el punto de vista del que da el feedback, no le parecerá importante al que lo recibe. Y por lo tanto, no agregará valor a esa relación y no alentará al otro a permanecer dedicado.

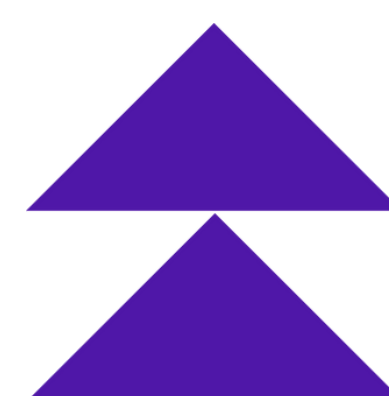
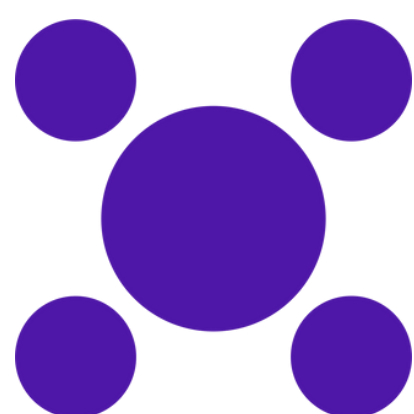


## ¿Porque aprender a recibir feedbacks?

Algunas organizaciones incluso brindan capacitación para dar feedbacks y exigen a sus líderes que lo brinden con regularidad. Sin embargo, esto está lejos de ser una cultura basada en el feedback y orientada a las personas. Es necesario ir más allá, donde todos los empleados comprendan el valor y adopten el feedback en el día a día para impulsar el crecimiento de los demás y, por lo tanto, también expandir el resultado colectivo.

Si, por un lado, los empleados necesitan aprender a dar un mejor feedback, por otro lado, también es necesario aprender a recibir feedback. Entornos donde no existe una cultura favorable al feedback y la responsabilidad es de pocos, dificultan la misión de quienes necesitan dar feedback, requiriendo de ellos mayor habilidad. Esto contribuye a una situación recurrente que observamos en las organizaciones, de falta de feedback, incluso los requeridos por las normas internas.

Pero, ¿cómo desarrollar la capacidad de los empleados para recibir feedback? Un gran libro sobre el tema es el de los autores Douglas Stone y Sheila Heen, titulado "Gracias por el feedback: la ciencia y el arte de recibir de buena manera los comentarios de jefes, colegas, familiares y amigos".





Una de las primeras frases del libro dice: nadamos en un océano de feedback. Más adelante define el feedback como cualquier información que usted reciba sobre sí mismo. Y aborda el gran desafío de tratar el feedback no solo como algo que necesita ser tolerado, sino buscado activamente.

Ese mismo libro afirma que el comportamiento de búsqueda del feedback está asociado con una mayor satisfacción en el trabajo, una mayor creatividad, una adaptación más rápida a una nueva organización o función y una menor rotación. Y la búsqueda de feedback negativo se asocia con mejores tasas de rendimiento, según encuestas y otros autores citados.

En otras palabras, la búsqueda activa de feedback acelera efectivamente nuestra evolución y tiene muchos beneficios, ya que podemos convertirnos en mejores receptores de feedback, sin importar si es bueno o malo, correcto o incorrecto, indiferente, solidario o insensible. No todo el mundo domina las técnicas o tiene la capacidad natural de dar un buen feedback, pero eso no significa que no tengan información que pueda ser importante para ti y tal vez incluso en tu zona ciega.



Así que no dependa del otro para recibir comentarios. ¡Pídale! Y esté dispuesto a adoptar la perspectiva de los demás, procesar, evaluar las consecuencias y seleccionar los cambios a realizar (si corresponde). Escuche y agradezca. No contraataque.

Y recuerde: no saber cómo los demás se sienten afectados por usted no elimina las consecuencias para usted.

## ¿Cuáles son los beneficios de una cultura de feedback en los equipos de proyectos?

Hay muchos beneficios en una cultura de feedback en los equipos de proyectos. Mencionemos algunos más observables:

- Fluidez de la información
- Mayor claridad de dirección
- Mayor alineación y sincronización del equipo
- Rápida detección y resolución de problemas
- Menos pérdida de tiempo y retrabajo
- Mayor autonomía y responsabilidad propia
- Mayor desarrollo de las personas del equipo.
- Mejor uso de talentos e inteligencia colectiva.
- Mayor potencial de innovación, ya sea incremental o disruptivo.
- Alto rendimiento



## ¿Por donde comenzar con la cultura de feedback en su equipo de proyectos?

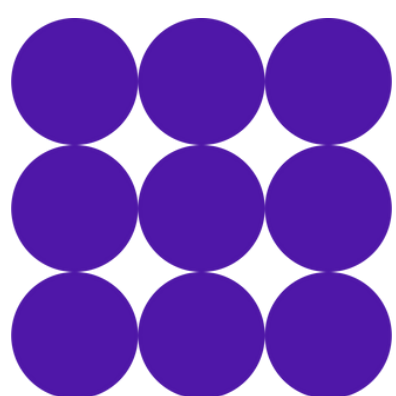
No hay forma de hablar de una cultura de feedback sin hablar de la importancia del líder en su implementación y mantenimiento. El líder tiene un papel decisivo para que un equipo de proyecto adopte el feedback como un recurso en su día a día.

El punto de partida es identificar los valores y comportamientos más importantes de la organización que desea que se practiquen en el equipo. Aquellos que, si están latentes en el comportamiento del equipo, favorecerán la ejecución de estrategias y el logro de las metas organizacionales.

Involucre al equipo en esta reflexión y defina solo los elementos más importantes.

Con la definición y difusión de lo más importante, genere oportunidades, ya sea en reuniones diarias u otras, para que se incluya el feedback. En las reuniones diarias, el feedback puede ser para el grupo. Qué va bien y qué no.

Por otro lado, en reuniones más espaciadas, como reuniones de seguimiento de metas mensuales o bimestrales, puede haber un momento para feedbacks recíprocos. O feedback privado del líder al subordinado, inmediatamente después de estas reuniones.



En oportunidades de premiación, cursos, viajes y otros ítems entendidos como beneficios por el equipo, practique la coherencia. Si el habla es una y la práctica es otra, no será sostenible. Si lidera un equipo, sea criterioso acerca de a quién se le debe dar prioridad.

Y finalmente, el líder tiene mayor visibilidad y es natural que el equipo tenga mayores expectativas de él, por lo que su ejemplo será decisivo para que el equipo comprenda lo que debe o no debe hacerse.

Para implementar una cultura, no es suficiente que el líder de feedback. Debe estar dispuesto a escuchar, incluso cuando el feedback no se solicitó y provino de un miembro de su equipo. Dé el ejemplo de cómo recibir feedback.



En resumen:

1. Defina los valores y comportamientos deseados.
2. Cree oportunidades recurrentes para que las personas reciban comentarios relacionados con estos valores y comportamientos deseados.
3. Establezca políticas de reconocimiento y / o beneficios alineadas con lo que se desea incentivar.
4. El líder debe dar el ejemplo con su práctica diaria.

Ahora que hemos abordado el qué hacer para iniciar una cultura de feedback, es importante mencionar algunas suposiciones que son parte del cómo. Y deben entenderse como condiciones previas para una cultura de feedback:

- Estímulo para escuchar
- Foco en aprender y no en castigar.
- Entender la diversidad como valor
- Entorno de poco juicio y mayor apreciación
- Valorar los talentos individuales tanto como la capacidad colectiva
- Valorar los resultados totales del equipo sobre los resultados de una sola persona.
- Respeto, verdad y aprecio por el hecho.



Para que el feedback se convierta en una cultura, debe ser relevante, sin agobiar. Es necesario contribuir al crecimiento del otro.

En resumen, una cultura de feedback tiene sentido cuando la organización se centra en el desarrollo de las personas, brindando mejores oportunidades para utilizar el talento y un crecimiento acelerado a partir del feedback recurrente como parte de la vida cotidiana.

### **¿Cómo prepararse para recibir feedbacks?**

Sea usted el líder o el liderado, si desea aprovechar al máximo el feedback, lo que sigue a continuación es para usted.

Sea un aprendiz. Tenga curiosidad por conocer los muchos ángulos en los que los demás lo perciben. Éstas no son verdades absolutas. Se trata de acción y reacción. Siempre hay una forma diferente de interactuar con los demás que resultará en diferentes reacciones de las personas. La forma en que las personas se perciben afectadas por ti genera reacciones y consecuencias para ti y para la relación con ellas.



Tenga en cuenta que cada percepción es una verdad de alguien a partir de cierta condición. Y diferentes personas pueden tener diferentes percepciones. Podemos decir que todas las percepciones son al mismo tiempo reales, al mismo tiempo parciales. Y el enfoque de quienes reciben feedback debe ser aprender tanto como sea posible sobre sí mismos. En el espacio de recibir feedback, no discuta lo que está bien y lo que está mal, sino las consecuencias indeseables que puede tener en su vida y carrera.



El mejor provecho del feedback es practicar primero la escucha activa. Comprenda no solo las palabras, sino también lo que el otro está tratando de decir. Para muchas personas, dar feedback no es una tarea fácil y puede acabar siendo hecho de forma desastrosa.

Reprima cualquier impulso de rechazar lo que escucha. Tómese un momento para ponerse en el lugar de un observador.

Y explore lo que el otro puede estar percibiendo y sintiendo. Amplíe su perspectiva.



Lo que hagas con el feedback es tu elección. Pero recuerda que las mejores decisiones resultan de más información.

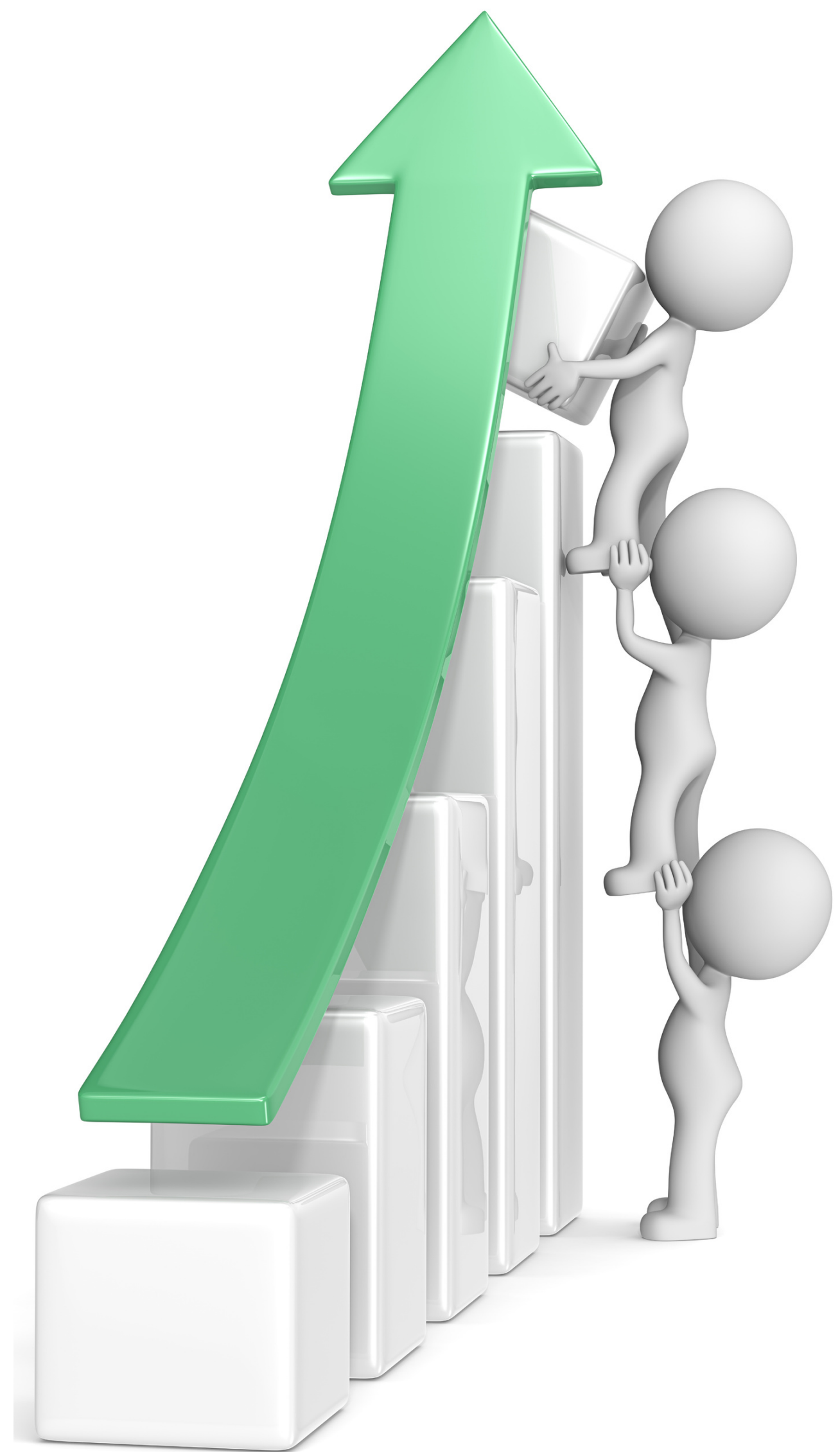
Pero si ese día no se siente lo suficientemente valiente como para recibir feedback de manera productiva, es preferible decir que prefiere programarlo para otro día.



## Reflexiones finales

El mundo está cambiando rápidamente, con la creciente necesidad de preparar a las personas para aprender nuevos temas y habilidades con mayor rapidez.

Si su organización es intensiva en conocimiento y / o tiene a las personas como su principal activo, se necesita mayor cuidado en su selección y desarrollo. Acortar la curva de aprendizaje en nuevos roles es bueno para el empleado y bueno para la organización. Además, tener claro la dirección y recibir comentarios sobre si les está yendo bien proporciona seguridad para que las personas evolucionen más rápidamente.



Además, la diversidad puede aportar efectivamente complementariedad y ampliar el repertorio de soluciones. Y los entornos muy críticos no favorecen nuevas soluciones, sino la repetición de lo que se ha demostrado que funciona en el pasado. Pero vale la pena recordar que la tecnología está impulsando una mayor competitividad y repetir más de lo mismo puede significar perder competitividad frente a otras organizaciones más innovadoras e incluso volverse obsoletas.

Entonces, si quieres tener un equipo altamente competente, comprometido y de alto rendimiento, debes empezar recordando que tratamos con personas y, por tanto, es un proceso a gestionar, con altibajos. Y las personas tienen potenciales desconocidos y zonas ciegas donde el feedback brinda oportunidades.

Cuando llegas a un punto en el que se vuelve natural dar feedback entre pares e incluso a superiores y todos buscan el feedback como un recurso valioso para su propia evolución, logras más que un alto desempeño: un ambiente de atracción y retención de talento.

¡El feedback como parte de la cultura en su equipo de proyecto es una idea en la que vale la pena invertir!  
¡Inténtalo!



## References

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. Obrigado pelo Feedback. Edição 2016.

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. Thanks for the Feedback. Edição 2014 (versão original).

SCOTT, Kim. Empatia Assertiva: Como Ser Um Líder Incisivo sem Perder a Humanidade. Edição 2018.

SCOTT, Kim. Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity. Edição 2017 (versão original).

PATTERSON, Kerry. GRENNY, Joseph. Conversas decisivas. Edição 2010.

ROSENBERG, Marshall. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Edição 2006.

SLAP, Stan. Comprometa-se de Coração. Edição 2011.

## Autor

Wang Ching

Coach e Facilitadora de treinamentos

4COACH – Coaching, Consultoria e Treinamentos

Especializados

wang@4coach.com.br