



El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño¹

Por Rafael Echeverría

Pocos factores inciden tan decisivamente en el buen funcionamiento de los equipos como la manera como sus miembros intercambian juicios. Esta práctica de entregar y recibir juicios es lo que llamamos el arte de la retroalimentación o "feedback". Su importancia en el desempeño tanto individual como colectivo no debe extrañarnos. La manera como los individuos intercambian juicios tiene efectos múltiples. Ella incide de manera importante en la emocionalidad del grupo y su disposición a la acción. Afecta la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza que los miembros mantienen entre sí y con el equipo como un todo. Por último, compromete las posibilidades de aprendizaje, de mejoramiento e innovación del equipo. Un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias.

Intercambiar juicios, particularmente cuando estos son críticos, no es fácil. Nuestra primera reacción suele ser defensiva. Resistimos la crítica. Nos sentimos cuestionados como persona. En muchas oportunidades, no podemos evitar sentirnos ofendidos o avergonzados. Acudimos espontáneamente a factores externos, en los que diluimos nuestra responsabilidad, para explicar y luego justificar los resultados insatisfactorios. Desarrollamos múltiples mecanismos para evitar la crítica.

Sin embargo, sabemos que nuestra posibilidad de modificar los factores externos, como lo son el comportamiento de los demás o mucho de lo que acontece en nuestro entorno, es más difícil que la posibilidad de corregir nuestro propio comportamiento. Esta dificultad se incrementa cuando las reacciones defensivas son compartidas por todos los miembros del equipo y cuando, en consecuencia, cada uno apunta su dedo hacia afuera a la vez que reacciona defensivamente cuando alguien apunta el dedo hacia él. Bajo estas circunstancias, nadie termina haciéndose cargo de nada.

Ello no sólo resiente el aprendizaje individual de los miembros del equipo, sino que restringe a la vez las posibilidades de aprendizaje de la organización como sistema, limitando su capacidad de reacción, mejoramiento e innovación. La principal fuente de innovación surge del interés de hacerse cargo de lo que no funciona, de las insuficiencias que exhibe nuestro desempeño. Si la posibilidad de conversar sobre estas insuficiencias está limitada, limitaremos también nuestra capacidad de innovar. Todo ello redundará, evidentemente, en la efectividad, rentabilidad y competitividad de las empresas.

¹ <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-michoacana-de-san-nicolas-de-hidalgo/comunicacion/enlace-2-el-arte-de-la-retroalimentacion-en-los-equipos-de-alto-desempeno/10561804>



Para elevar el desempeño de un equipo resulta fundamental, por lo tanto, aprender a intercambiar juicios. Este aprendizaje tiene dos facetas. La primera, guarda relación con nuestra comprensión del fenómeno de los juicios. De mantener la interpretación habitual que tenemos sobre ellos, será difícil hacer avances significativos en el arte de la retroalimentación. Parte del problema, reside en el sentido que le otorgamos a los juicios, en la manera como los interpretamos, lo que remite, por lo tanto, al tipo de observador que somos sobre los juicios. En este respecto, se requiere un aprendizaje de segundo orden, capaz de generar un nuevo observador.

La segunda faceta del problema apunta a la manera cómo habitualmente entregamos y recibimos juicios. Dada la forma cómo los entregamos, no es de extrañar que las personas que los escuchan reaccionen cómo lo hacen. Y dada la manera cómo reaccionamos cuando nos confrontamos con juicios críticos, tampoco es de extrañar que muchos prefieran no entregarlos, comprometiendo con ello las posibilidades de aprendizaje y mejoramiento tanto individual como del equipo. Tenemos que aprender a ser más efectivos en las acciones de entregar y recibir juicios. Ello implica un aprendizaje de primer orden.

Es importante advertir que cuando optamos por callar nuestros juicios críticos, ellos no desaparecen. Sólo quedan donde el otro no los ve. Sin embargo, allí están y su presencia, aunque invisible para algunos, no les resta operatividad. Muchas veces el otro si bien no los escucha, los siente pues ellos afectan irremediablemente el comportamiento de quién los tiene y sus relaciones con los demás. Juicios críticos que no son adecuadamente ventilados, ejercen un efecto tóxico en las relaciones y contaminan el desempeño de los individuos.

Este efecto tóxico opera independientemente del hecho de que hablemos o no de nuestros juicios críticos como opera asimismo del propio efecto del callar. Este lo que Argyris llama el efecto de “auto-sellado”. Hay algo que produce determinados resultados negativos, dentro de los cuales está el hecho de que no se puede hablar de estos mismos resultados negativos. Cuando ello sucede en un equipo, tenemos la impresión de que nuestro comportamiento y el del equipo están controlados por fuerzas misteriosas que recurrentemente conspiran para impedir el tipo de desempeño deseado. Y ello no puede ser de otra forma en la medida que lo que causa esta situación aparece como vedado, como no-conversable. De esta manera, pareciera que la situación no tuviera salida.

Cada vez que enfrentamos una situación que pareciera no tener salida, es el momento para poner en cuestión el tipo de observador que somos. Es el momento para abrirnos a un aprendizaje de segundo orden, para revisar nuestras distinciones, nuestros supuestos, nuestros juicios y nuestras interpretaciones. En este caso, es el momento para revisar nuestra concepción sobre los juicios. Es lo que haremos primero. Enseguida, revisaremos las acciones concretas involucradas con su entrega y recepción.

La concepción ontológica de los juicios

A continuación, resumiremos brevemente lo fundamental de la concepción ontológica de los juicios. La llamamos “ontológica” por cuanto, como se verá, ella nos conduce más allá del tema de los



propios juicios, introduciéndonos en una comprensión diferente del fenómeno humano. Ello nos lleva a replantearnos nuestra concepción sobre el tipo de “ser” que somos los seres humanos.

1. Al hablar de los juicios, es importante distinguirlos de las afirmaciones. Se trata de dos actos de lenguaje diferentes. Esta diferencia, sin embargo, no es siempre obvia. Cuando decimos que “Carolina es una mujer colombiana de 36 años” hacemos una determinada acción que es muy distinta de la que ejecutamos al decir que “Carolina es alguien muy comprometido con su empresa”. A un primer nivel, pareciéramos estar haciendo algo similar: describir propiedades de Carolina. Sin embargo, si observamos las aludidas propiedades comprobamos que ellas son muy diferentes. En el primer caso, se trata de propiedades en las estamos en condiciones de dirimir y zanjar nuestras diferencias. Distintos observadores tienen la manera de ponerse de acuerdo y determinar si Carolina es mujer, si es efectivamente colombiana, si tiene realmente 36 años. En el segundo caso, cuando sostenemos que ella es alguien comprometida con su empresa, podemos coincidir, pero podríamos también encontrarnos con diferencias de opinión que no logramos diluir.

Las afirmaciones, hemos sostenido, pueden ser verdaderas o falsas en la medida que ellas remiten a aquello sobre lo cual estamos hablando, a lo observado. Los juicios, por el contrario, son por naturaleza discrepables. Al hacerlos fijamos una “posición” sobre lo observado, lo calificamos, “tomamos partido” en uno u otro sentido. Todo juicio remite en último término al observador que lo emite. O, dicho mejor, el juicio que emitimos nos constituye en un observador particular.

2. Los juicios pertenecen a la categoría opuesta a las afirmaciones. Los juicios son un fenómeno declarativo. A través de las declaraciones, alteramos el mundo. Cada ser humano comparte con otros espacios y tiempos. Sin embargo, sus mundos son diferentes. Uno de los factores que contribuye a establecer esas diferencias son los juicios que hace cada uno. Compartiendo tiempo y espacio, dos individuos hacen juicios diferentes sobre lo que acontece, sobre si ello es bueno o malo, conveniente o inconveniente, etc. Al aparecer un tercero diferirán también sobre si esa persona es agradable o desagradable, bella o fea, competente o incompetente, aburrida o entretenida, confiable o peligrosa, etc. Cada uno realizará juicios distintos sobre lo que es necesario, sobre lo que pueda estar faltando, sobre lo que es posible alcanzar. Todo ello contribuye a hacer muy diferentes sus respectivos mundos.

3. Al reconocer que los juicios son un fenómeno declarativo podemos relacionarlos con el criterio de la autoridad. Como toda declaración, su validez depende de la autoridad que les conferimos. Su poder es el poder que les otorgamos y sólo tienen poder sobre quienes se lo confieren. En la medida que los juicios son discrepables, es evidente que no podemos otorgarle autoridad a todos los juicios que se hacen porque muchos de ellos serán contradictorios. Una competencia fundamental, por lo tanto, reside en saber discriminar a cuáles juicios le otorgamos autoridad y a cuáles no, y vivir en paz con la existencia de juicios a los que no les conferimos autoridad. Pero, cuidado. El saber discriminar con respecto a la autoridad no consiste en descartar aquellos juicios que no nos gustan y quedarnos con aquellos que nos placen. La competencia a este respecto reside en saber no conferirle autoridad a muchos juicios que nos halagan y, en cambio, otorgarle autoridad a muchos



otros que nos cuestionan. En ello sustentaremos nuestras posibilidades de crecimiento y aprendizaje.

4. Mucho sufrimiento humano descansa en el hecho de que no cuestionamos la autoridad que le conferimos a un determinado juicio. Alguien, en algún momento, nos hizo un juicio y éste nos persigue por el resto de nuestras vidas. En ese momento, quizás por nuestra edad, quizás por las propias circunstancias de la relación con esa persona, posiblemente resultaba difícil cuestionar la autoridad que ella ejercía sobre nosotros. Pero, ha pasado el tiempo, estamos en un momento muy diferente en nuestras vidas y ese juicio nos persigue y acecha. Nos hemos hecho esclavos de él. Éste gobierna aspectos centrales de nuestras vidas y define lo que consideramos posible o imposible. No nos percatamos que ese poder resulta estrictamente de una autoridad que nosotros mismos le seguimos confiando. No nos damos cuenta de que, de manera importante, somos responsables del sufrimiento que vivimos. Mucho sufrimiento innecesario aqueja a los seres humanos. A veces, el sólo revisar la autoridad que le otorgamos a un juicio resulta suficiente para liberarnos de sus cadenas.

5. Los juicios le permiten a los seres humanos acotar el ámbito de lo posible y orientarse con mayor confianza hacia el futuro. Hacen de brújulas en el tiempo. Ellos juegan, un papel decisivo en la acción humana. De acuerdo a los juicios que hagamos, actuaremos de una u otra forma, tomaremos una decisión y no otra, un camino y no otro. Los juicios impulsan nuestra vida en determinadas direcciones. Siendo instrumentos importantes para orientarnos en el futuro, los juicios son, a la vez, un residuo del pasado y llevan una fuerte carga conservadora. Construimos nuestros juicios a partir de nuestras experiencias, de lo ya sucedido. Dado que el futuro no será nunca igual al pasado, es importante saber nutrirse de las experiencias ya registradas para crear las nuevas posibilidades del futuro.

6. Un aspecto importante en el dominio de los juicios guarda relación con nuestra competencia para fundamentarlos (o fundarlos). A diferencia de las afirmaciones, los juicios no serán nunca verdaderos o falsos. Pero ello no los hace completamente arbitrarios. Ellos no resultan del azar o del antojo de quienes los emiten. Resultan de sus experiencias y cabe, por lo tanto, sustentarlos en esa misma experiencia. Cuando lo hacemos, podemos hablar de juicios fundados. Cuando ello no es posible, hablamos de juicios infundados. La fundamentación de un juicio es un criterio importante para determinar la autoridad que le otorgamos. Al fundar un juicio, lo que hacemos es fundamentalmente acotarlo a un dominio específico, someterlo de determinados estándares y referirlo a acciones y eventos del pasado (y sobre las cuales podemos proveer afirmaciones) para sustentarlo. Los seres humanos estamos permanentemente haciendo juicios y los hacemos espontáneamente sobre todo orden de cosas. Muchos de estos juicios, sin embargo, no siempre permiten una adecuada fundamentación. Cuando ello es así, su peso disminuye y, con él, debería disminuir también la autoridad que le otorgamos y el papel que a ese juicio le permitimos jugar en nuestra vida y en las decisiones que tomamos.

7. Un equipo efectivo requiere crear un delicado balance entre un sustrato de juicios compartidos (un sentido de "comunidad") y un espacio para el libre florecimiento de diferencias que expanda las



posibilidades del equipo y lo alimenta en mejor forma para asegurar su viabilidad. Un equipo que no cuenta con el trasfondo de juicios compartidos termina en la anarquía y encontrará mil obstáculos para asegurar la coordinación de acciones de sus miembros y su capacidad de convivir juntos. Un equipo que no permite y fomenta las diferencias en su interior se rigidiza y termina comprometiendo su adaptabilidad a su entorno. De allí que la gestión de un equipo deba estimular simultáneamente la permanente creación de ese trasfondo de juicios compartidos, a la vez que deba buscar mantener un espacio crítico de diferencias.

8. Todo juicio remite a los comportamientos de los individuos y no a su persona. La caracterización de una persona se realiza siempre a partir de los juicios que emitimos sobre su comportamiento, sobre sus acciones. Si alguien modifica sus acciones, inducirá juicios diferentes que le serán atribuidos a su persona. De allí que sostengamos que “acción mata juicio”. Si nuestra identidad pública contiene juicios que no nos gustan, tenemos la posibilidad de disolverlos al actuar de manera diferente en forma consistente. Al modificarse dichos juicios, se modifica nuestra identidad. Ello es el fundamento del principio ontológico que señala que “no sólo actuamos de acuerdo a como somos (y lo hacemos). También somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser”.

9. El aprendizaje es el instrumento principal del que disponemos, tanto en el ámbito individual como de equipo, para expandir nuestra capacidad de acción, ser más efectivos pero, por sobre todo, estar en un proceso de permanente reinvención de nosotros mismos. El aprendizaje, por tanto, representa el vehículo de nuestro constante devenir, de nuestra capacidad de auto-transformación. Al aprender, modificamos la forma como actuamos, suscitamos juicios diferentes y transformamos nuestra identidad. Los seres humanos estamos en permanente transformación de quienes somos, que depende de nuestra capacidad de aprendizaje. No somos de una determinada manera, fija, inmutable, de por vida. Podemos aspirar a ser distintos. Por, sobre todo, podemos aspirar a ser mejores.

10. Nuestra capacidad de aprendizaje es tributaria de nuestra capacidad de aceptar juicios críticos sobre nuestros desempeños, de observar áreas de mejoramiento, áreas de superación. Quién resiste ser criticado, quién no tolera poner sus acciones en cuestión, compromete su capacidad de aprendizaje y, por lo tanto, su capacidad de transformación. En vez de fluir en la vida, hace de su forma de ser algo fijo, inmutable, cerrado al cambio. La inmutabilidad del ser no es una propiedad del ser, es una opción de vida. Podemos optar por la transformación.

Las principales incompetencias en torno a los juicios

A partir de la sección anterior, podemos indicar ahora cuáles son las áreas más frecuentes en las que las personas muestran incompetencias en el dominio de los juicios.



1. El no saber distinguir juicios de afirmaciones y, por lo tanto, el considerar, en algunas oportunidades, a determinados juicios como si fueran verdaderos y en otras, como si fueran falsos. Quizás pueda decirse que no son ni lo uno ni lo otro, sino precisamente todo lo contrario.
2. Relacionado con lo anterior, el no reconocer el hecho que los juicios son por naturaleza discrepables. El discrepar con el juicio de otra persona no tiene, por lo tanto, nada de extraordinario. Corresponde a la naturaleza de los juicios.
3. El no saber discriminar a cuáles juicios les otorgamos autoridad y a cuáles no. Esto es motivo de mucho sufrimiento.
4. El vivir permanentemente de los juicios de los demás y no de los juicios propios. Hay muchos momentos en la vida en los que tenemos que despegarnos de los juicios de los demás y resolver a partir de nuestros propios juicios. Muchas personas tienen dificultad para hacerlo. Ello no sólo es motivo adicional de sufrimiento, sino que compromete a la vez el sentido de autenticidad y dignidad de la persona humana, impactando seriamente en su identidad.
5. El no saber fundamentar (fundar) nuestros juicios o no saber preguntarse por el fundamento del juicio ajeno. Quién vive de juicios infundados, incrementa los riesgos que enfrentará en la vida y hace más incierto el futuro. No es de extrañarse que esa persona pase de un fracaso en otro, pues actúa a partir de juicios infundados. Ello tendrá un fuerte impacto en su manera de ser (identidad), en sus relaciones y en su vida. Esa persona tendrá el tipo de vida que espera a los que no fundan sus juicios.
6. El no saber compartir sus juicios con los demás y por lo tanto no contribuir a crear una cultura de convivencia sustentada en la creación de un trasfondo compartido de inquietudes y juicios. Esto último es condición de sana convivencia. Quién no tiene esta competencia siempre se sentirá algo extraño en las experiencias de comunidad. Relacionado con lo anterior, están los casos de aquellos que viven sus juicios en silencio, sin saber hacerlos público y compartirlos con otros. Estas personas suelen tener problemas para trabajar en equipo con otros. Corregir esto es cuestión de aprendizaje.
7. Los dos puntos que siguen apuntan a reconocer que los juicios sobre las personas tienen una doble referencia. Primero, como todo juicio, ellos remiten al observador que los emite. Esta es su primera y fundamental referencia. El juicio que hago sobre otro, tiene que ver con lo que me pasa a mí y con el particular observador que yo soy. Muchas veces emito mis juicios sobre el otro desconociendo la referencia que el juicio guarda conmigo. Cuando lo hacemos así, no debe extrañarnos que el otro pueda reaccionar defensivamente
- .8. Pero los juicios tienen siempre dos caras. La segunda cara remite a lo observado. El juicio surge del encuentro de un observador con una determinada experiencia o fenómeno. Cuando se trata de un juicio que compromete a una persona es importante reconocer que dicho juicio remite al comportamiento de dicha persona, a sus acciones. No es una propiedad del "ser" de esa persona. O, dicho de manera más rigurosa, el "ser" de toda persona no es sino la articulación que hacemos



de los juicios suscitados por su comportamiento, por sus acciones. Es una incompetencia el emitir nuestros juicios sobre otro como si fueran sobre su persona y no sobre sus acciones.

9. Lo anterior, nos conduce a reconocer que no estamos atrapados en los juicios que se hacen de nosotros, ni en aquellos que hacemos de nosotros mismos. Por el contrario, podemos modificar tales juicios a través de la ejecución de acciones diferentes y podemos acceder a dichas acciones a través del aprendizaje. Acción, reiteramos, mata juicio. Pero no sólo mata juicio, la acción nos permite acceder a nuevas modalidades de ser. Muchas personas no reconocen esta relación entre juicios, acción, aprendizaje y ser. Reconocerlo genera una gran liviandad en la vida.

10. Todo lo anterior nos ayuda a evitar a vernos atrapados en los mecanismos defensivos que solemos generar espontáneamente cuando recibimos juicios críticos. Muchas personas sufren las consecuencias negativas de sus mecanismos defensivos y es importante aprender a disolverlos. A continuación, podemos entrar en lo que hemos llamado "el arte de la retroalimentación" (o feedback) y que guarda relación con el intercambio de juicios críticos. La sección anterior ha permitido una transición de una concepción ontológica sobre los juicios (un manera de observarlos diferente) al dominio de las incompetencias que percibimos en este dominio. Podemos ahora introducirnos con facilidad en el campo de las acciones requeridas para un intercambio efectivo de juicios críticos.

Decálogo de competencias para entregar juicios

1. Preparar el entorno, el cuerpo y la emocionalidad. La entrega de juicios críticos suele ser una tarea delicada que tiene el riesgo de afectar la sensibilidad del otro. Es importante tomar algunas medidas antes de abrir la conversación. Recomendamos evaluar si el entorno (espacio y tiempo) en el que vamos a tener esa conversación es el mejor para ambos interlocutores. De la misma manera, es necesario asegurarnos de que estemos suficientemente relajados y con una emocionalidad adecuada para la conversación que vamos a abrir.

2. Crear contexto: traer a la conversación la visión compartida y el compromiso de ambos interlocutores con ella. El primer paso en la conversación es crear un contexto adecuado para lo que vendrá. Aquí recomendamos explicitar el propósito de la conversación (ej., mejorar la manera como trabajamos juntos, contribuir al logro de los objetivos que nos hemos propuesto, dejar la relación personal en mejor pie, etc.). Puede ser importante traer a la conversación la visión y las inquietudes que compartimos y el compromiso que ambos interlocutores tienen con ella. De la misma manera, puede ser útil el plantearle al otro que, en un plano de confianza, vamos a compartir con él o con ella algunos juicios que hasta ahora han sido privados.

3. No etiquetar, ni personalizar. Las personas somos muy sensibles a ser etiquetados o categorizados de una determinada manera y de sentirnos ahogados por los juicios que se nos hacen. Cualquier referencia del tipo "Tú eres ...", particularmente cuando ello es negativo, suele gatillar en nosotros mecanismos defensivos, como una forma de liberarnos de la opresión de ese juicio. Cuando se



etiqueta o se personaliza, el otro suele escuchar una caricatura de cómo se concibe a sí mismo y ello lo conducirá a cerrarse frente a lo que se le dice y defenderse.

4. No generalizar, ni exagerar. Aunque no siempre es fácil entregar un juicio crítico, no olvidemos que es más difícil escucharlo. Cualquiera exageración puede comprometer la escucha del otro y activar sus mecanismos defensivos. Es conveniente, por lo tanto, evitar exageraciones y generalizaciones. Recomendamos eludir, por ejemplo, términos como "Siempre" (con referencia al tiempo) o "En todo" (con referencia al dominio del juicio).

5. No adscribir intenciones o motivos. Cada vez que le adscribimos al otro determinadas intenciones o motivos para actuar como lo ha hecho, corremos un alto riesgo de equivocarnos. Ello, por cuando estamos interpretando su actuar desde el observador que somos nosotros y no desde el observador que es el otro. Al verse distorsionado, el otro posiblemente tenderá a defenderse. Dejemos, por lo tanto, que sea él o ella quien hable de sus intenciones o motivos, si lo estima necesario.

6. Referirse a las acciones (al comportamiento) del otro. Si nuestros juicios sobre el otro están fundados (es importante asegurarnos que lo estén antes de abrir la conversación), ellos remiten a sus acciones, a su comportamiento. Es importante entregar el fundamento de nuestros juicios y referirnos a esas acciones, teniendo siempre cuidado de no extrapolarlas a su persona.

7. Hablar de cómo esas acciones "me" afectan o "en mi opinión" tienen resultados negativos, señalando por qué. No olvidemos que todo juicio remite al observador que los emite. Es importante que esto esté presente en la manera como entregamos los juicios críticos. En vez de responsabilizar al otro por las consecuencias que sus acciones tienen en mí, decir, en cambio, "Cuando tú haces tal o cual cosa, a mí me sucede que ...". Con ello, compartimos la responsabilidad y asumimos nuestra parte en ella.

8. No invocar el nombre de otros en falso. Hable por Ud. mismo. Si es posible, no busque apoyarse en otros que no están en la conversación y frente a los cuales nuestro interlocutor no puede contraargumentar. Si su juicio está fundado, basta con que entregue su fundamento. Los mecanismos defensivos del otro se gatillarán con mayor facilidad si siente que existe una acción concertada de muchos en criticar su comportamiento.

9. Indagar el punto de vista del otro: escucharlo. Durante todo el proceso de entrega de juicios es necesario indagar el punto de vista del otro y verificar si hay algunos factores que desconocemos que podrían alterar nuestro juicio. No hay que descartar, por ejemplo, que las acciones que estamos adscribiéndole al otro no hayan sido exactamente cómo las hemos interpretado o, si lo son, hayan sido tomadas en consideración de algunos antecedentes que desconocemos o hayan generado otras consecuencias que las no estoy al tanto. La consigna a este respecto es: desconfiar permanentemente de la solidez del observador que somos y estar abiertos a aspectos que no formaban parte de nuestra interpretación.



10. Pedir cambios concretos en el comportamiento del otro. El propósito de la retroalimentación no es el desahogo. Es el cambio del comportamiento. Es importante, por lo tanto, que ella concluya con compromisos claros de que se tomarán acciones que precisamente diluyan esos juicios críticos. Éstas pueden ser acciones correctivas o acciones de aprendizaje. En las primeras, el otro se compromete a hacer lo que no hizo o a dejar de hacer algo que hizo. En la segunda, el compromiso se orienta a generar la capacidad de acción que estuvo ausente.

Decálogo de competencias para recibir juicios

Muchas veces, los problemas en la retroalimentación no provienen sólo de quién entrega los juicios, sino de quién los recibe. Sucede que, al escuchar juicios críticos, la persona pone en marcha sus mecanismos defensivos, haciendo abortar el proceso de retroalimentación. Para evitarlo, recomendamos un conjunto de acciones concretas.

1. Preparar el cuerpo y la emocionalidad. Cuando comprobamos que alguien quiere entregarnos juicios críticos, es necesario auto-evaluar donde uno se encuentra y preparar tanto el cuerpo como la emocionalidad para ello. A nivel corporal, es conveniente estar centrado, relajado. A nivel de la emocionalidad, es importante encontrarse abierto a escuchar, sin tensiones que traemos de otras experiencias. Lo peor que podría pasarnos es reaccionar a partir de la emocionalidad que corresponde a otro acontecimiento. Si consideramos que emocionalmente no estamos en las mejores condiciones para escuchar la crítica, recomendamos pedirle a nuestro interlocutor juntarnos en otro momento para escuchar sus juicios desde una emocionalidad distinta.

2. Reconocer que se trata de juicios (y no de afirmaciones). Es importante no perder de vista que lo que estamos escuchando son juicios, no son afirmaciones. Son las opiniones que otro tiene y no la verdad. Pero tampoco la falsedad. Reconocer que los juicios son por naturaleza discrepables y que no necesariamente tenemos que coincidir con ellos. Pero, a la vez, reconocer también que ellos resultan de mi comportamiento, que ellos configuran una determinada identidad sobre mi persona, que quizás me brinden la oportunidad de incrementar mi efectividad, de corregir mis acciones, de mejorar o aprender y de mejorar mi identidad.

3. Evaluar la concesión de autoridad. A veces se nos hacen juicios críticos a los que no tenemos por qué conferirles autoridad. Siempre habrá muchas personas que no estén de acuerdo con mi comportamiento y es imposible dejarlos a todos satisfechos. Es importante, en consecuencia, evaluar si otorgamos o no autoridad a esos juicios. Si ellos provienen de alguien con quién estoy coordinando acciones o de alguien que es el cliente al que nuestras acciones buscan servir y satisfacer, más vale que pongamos mucha atención a sus juicios críticos. El sentido de lo que hacemos depende de esos juicios y es importante escucharlos. Quizás podamos no estar de acuerdo con ellos. Pero si es así, tendremos la oportunidad de saber lo que piensa y quizás demostrarle que esos juicios están mal fundados.

4. Apertura al escuchar. Recibir juicios es fundamentalmente una acción de escucha. De allí que en ella aparezcan varias de las competencias relacionadas con el escuchar. La primera de ella, guarda



relación con nuestra apertura a lo que se nos va a decir. No nos referimos solamente a nuestra apertura inicial. Los juicios críticos tienen el poder de cerrar nuestra capacidad de escucha en todo momento y de activar nuestros mecanismos defensivos. Tenemos que estar en alerta permanente para que ello no suceda y, de suceder, poder volver a la conversación o pedir su reposición. La consigna a este respecto es no seguir en la conversación si consideramos que ya no estamos escuchando.

5. Indagar. Es posible que los juicios que se nos entreguen no nos resulten claros o evidentes. Ello no implica que tengamos necesariamente que discrepar de ellos. Es muy posible que si indagamos, descubramos que quién los emite tiene argumentos válidos a partir de antecedentes que no conocíamos o no ponderábamos de la misma manera. La entrega de un juicio crítico puede ser siempre una oportunidad de aprendizaje y es importante obtener los mayores antecedentes sobre ella para poder aprovecharla adecuadamente. Al indagar podemos recurrir a la batería de preguntas que examináramos cuando trabajáramos el tema del escuchar. Esta batería nos conducía a preguntar sobre pasado, presente y futuro, como sobre el tipo de observador que es el otro, las acciones que ejecuta y los resultados que anticipa y produce.

6. Chequear escucha. Otra importante herramienta del escuchar efectivo es lo que llamamos "chequear escucha". Ella consiste en ofrecerle a nuestro interlocutor nuestra interpretación sobre lo que está diciendo. No se trata de repetir sus palabras. Con ello sólo chequeamos lo que hemos oído. Para chequear lo escuchado, es necesario decir en nuestras propias palabras lo que consideramos que el otro nos está diciendo. Se trata, por lo tanto, de "parafrasear" lo que escuchamos.

7. Legitimar el punto de vista del otro. Esta es una competencia decisiva. Y lo es por cuanto hace precisamente lo opuesto de lo que tendemos a hacer cuando nos vemos atrapados por nuestros mecanismos defensivos. Opera, por lo tanto, como un dispositivo de seguridad en contra de estos mecanismos. Para legitimar el punto de vista del otro hay algunas cosas de las que debemos cuidarnos. Lo primero, es evitar atribuirle intenciones o motivos. Al hacerlo, corremos siempre el riesgo de encuadrar lo que el otro dice en el observador que nosotros somos y no en el observador que él o ella es. Para evitar esto, es importante preguntarse permanentemente por las inquietudes que lo llevan legítimamente a decir lo que nos dice. Si sus inquietudes no nos son claras, se lo debemos preguntar directamente.

Para legitimar al otro es importante distinguir dos fenómenos diferentes: el "comprender" del "compartir". La legitimación del otro busca fundamentalmente comprender por qué dice lo que dice o hace lo que hace. Pero ello no significa tener que compartir aquello que está diciendo o las acciones que está tomando. Bien puedo señalarle, "Entiendo por qué me dices esto. Y, sin embargo, no estoy de acuerdo contigo. Déjame que te exponga mi punto de vista y permíteme indicarte los antecedentes que tengo en cuenta para sustentarlo". La retroalimentación no implica tener que estar de acuerdo con todo lo que se nos dice. Implica intercambiar las diferentes interpretaciones que tenemos sobre el acontecer y abrir un espacio para ponernos de acuerdo y restablecer un nuevo trasfondo compartido.



8. Aceptar puntos válidos. Una importante contribución a una conversación que no es siempre fácil es expresarle al otro nuestros puntos de acuerdo, el mostrarle que lo estamos escuchando, el manifestarle que nuestras diferencias no son irreconciliables y que, al menos, estamos de acuerdo en algunas cosas. Decirle, por ejemplo, "Eso es cierto", "En esto estoy de acuerdo contigo", es una ayuda al proceso. No perdamos de vista que, por muy difícil que algunas veces pueda ser para nosotros escuchar juicios críticos, esta tampoco es una tarea fácil para el otro. De no escuchar receptividad en lo que nos dice, es posible que sus propios mecanismos de defensa se activen, lo que compromete el proceso de retroalimentación.

9. Tomarse tiempo para responder. Es importante desconfiar de nuestra capacidad de controlar nuestros mecanismos defensivos, incluso cuando pensamos que los tenemos a raya. En muchas oportunidades es recomendable no responder de inmediato a los juicios críticos que se nos entregan y darnos un tiempo para mejor reflexionar sobre ellos. Al hacerlo, al darnos más tiempo, cabe la posibilidad de que observemos cosas que en el momento puede no sernos fácil observar. Puede que descubramos, incluso, consecuencias mucho mayores de las que nos señalaba nuestro interlocutor. Después de todo, es posible que aquello que nos decía nos afecte mucho más a nosotros mismos que a él o ella.

10. Agradecer. Es conveniente terminar esta conversación agradeciéndola, agradeciendo al otro el trabajo que se ha tomado de compartir sus juicios conmigo y brindarme la oportunidad de conocerlos y eventualmente disolverlos o corregirlos. Bien pudo haberse quedado callado y no haberme brindado la posibilidad que ello me abre, tanto a mi como persona, como al equipo en su conjunto. El habérmelos entregado es una acción que debo valorar para que pueda repetirse en el futuro. En la medida que esto siga aconteciendo tendremos una mayor oportunidad de llegar a ser el equipo al que todos aspiramos. Un equipo comprometido a dar siempre más, a estar aprendiendo permanentemente y en el que se ofrece a sus miembros la oportunidad de crecer. Un equipo del que podremos estar todos orgullosos.