Material Imprimible

Curso Liderazgo para mandos medios

Módulo Feedback como herramienta directiva

Contenidos:

- Comunicación horizontal y vertical
- Comunicación verbal y no verbal
- Manejo de Críticas. Uso de la Inteligencia Emocional-Empatía

Con la incorporación generalizada de tecnologías digitales y plataformas colaborativas, como Slack o Notion, observamos un cambio estructural en los modos de comunicación, que difuminan aún más los límites entre lo personal y lo laboral.

Antiguamente, un trabajador dejaba la empresa a la hora de la salida y no estaba en contacto con el trabajo hasta el día siguiente. Hoy día, con el acceso a internet, la posibilidad de recibir correos en el celular y llamadas o mensajes sin costo con los servicios de mensajería instantánea, la frontera entre la vida personal y laboral es más difusa.

Las modalidades de teletrabajo que asimismo permiten deslocalizar trabajadores, también están cambiando la forma de dirigir equipos que, a menudo, están deslocalizados geográficamente.

Con la expansión del teletrabajo, los modelos híbridos y los equipos distribuidos, la comunicación eficaz se ha vuelto una habilidad crítica. Ya no se trata solo de enviar un mensaje, sino de elegir el canal correcto, transmitir con claridad, empatía y oportunidad, y mantener la alineación dentro de un entorno que puede incluir colaboradores en diferentes zonas horarias o contextos culturales.

Los medios de comunicación laboral como el correo electrónico democratizan el acceso de los empleados al jefe. En cualquier momento se puede dejar un mensaje, comunicar un problema o pedir ayuda o supervisión para las tareas diarias. No obstante, dicho medio de comunicación laboral ya no es el único, y hoy en día muchas empresas priorizan plataformas asincrónicas y colaborativas, como Slack, Teams, Asana, etc., lo que también trae nuevas reglas de comunicación.

Así y todo, si bien las plataformas mencionadas permiten una comunicación más fluida y continua, también suponen un riesgo, ya que el volumen de mensajes puede convertirse en ruido, dificultando la toma de decisiones o la concentración. Es clave entonces establecer normas claras de uso, evitar la fragmentación de información y priorizar la documentación y la trazabilidad.

Una de las ventajas de este sistema es que la estructura física de despacho cerrado del superior desaparece, por lo que se amplía la comunicación vertical. Sin embargo, el acceso fácil al envío de comunicaciones instantáneas puede ser un obstáculo a la hora de gestionar un proyecto debido a que esta misma facilidad de comunicación puede derivar en una sobrecarga de consultas o datos al correo del jefe que pueden saturar su buzón, por ejemplo.

La ausencia de respuesta por este motivo, puede llevar a los empleados a creer que sus demandas no son tenidas en cuenta en el espacio/tiempo que ellos creen deseable.

Comunicación horizontal y vertical

La **comunicación horizontal** es la que se produce entre los empleados del mismo nivel jerárquico. No obstante, el hecho de ser compañeros no garantiza una comunicación fluida. Si dentro del equipo hay conflictos personales debido a celos profesionales, diferentes actitudes a la hora de encarar el ritmo de trabajo, etc., se verá afectado el rendimiento del equipo y la comunicación se verá obstruida.
Asimismo, un recurso importante como es la posesión de información, se considerará más como un arma para el conflicto que como un recurso compartido por el equipo para llevar a cabo la tarea asignada por el superior.

Por su lado, en la **comunicación vertical** el líder tiene que asegurarse que facilita la misma información a todos los miembros del equipo, debe evitar favoritismos y en caso de detectar conflictos personales, mediar para que estos no afecten a la ejecución de la tarea.

Comunicación verbal y no verbal

Cuando hablamos de **comunicación verbal** no solo hablamos de transmitir información. El modo y los tiempos en los que se transmite dicha información son tan importantes como el contenido de la misma.
El acto de la comunicación es, en definitiva, una acción, por lo tanto actúa como un medio de motivación y a la vez de estrategia. Un mensaje claro facilitado a tiempo, resulta en instrucciones comprendidas previamente a la realización de la tarea.
De la claridad del mensaje y el momento en que se comunica dependerá que la tarea se cumpla más o menos satisfactoriamente. Si el equipo tiene conocimiento exacto sobre qué, cómo y cuándo debe realizar una tarea, se ahorrará tiempo en la ejecución de la misma y evitaremos retrasos temporales por falta de información respecto de los métodos a emplear y los plazos de entrega de un proyecto.

¿Qué nos permite generar la comunicación verbal bien empleada?

- Primeramente, cohesión grupal. Un método sencillo para crear conciencia de equipo es utilizar el “nosotros”. Si el líder dice “nuestro proyecto” o “Nos indican que debemos entregar…” está incluyendo al trabajador como parte importante de la organización. Con el “nosotros” el empleado se identifica con la misión y la hace suya.

- En segundo lugar, misión común. El líder debe facilitar esta identificación para que los empleados se sientan parte de la compañía. En psicología de los grupos una de las normas básicas de cohesión grupal es que todos los miembros miren en la misma dirección; si el líder señala un punto hacia dónde ir, el equipo tendrá un reto común que alcanzar y sumará esfuerzos para llegar a él. Por ello el líder debe comunicar la visión y la cultura de la empresa.
- Finalmente, sentimientos de pertenencia. En este punto hacemos hincapié en la visibilidad. Un empleado que no tiene una visibilidad sobre lo que pasa por encima de su nivel, no será capaz de generar un sentimiento de pertenencia más allá de su grupo jerárquico. El desconocimiento sobre qué hacen los superiores con el trabajo ya realizado que se les envía, y sobre todo en saber cómo encaja este como parte esencial dentro del contexto de la organización, genera una sensación de aislamiento y lejanía de la misión de la organización. Por ejemplo, un contador que analiza datos sobre ingresos y gastos que no es informado de los datos económicos reales de la compañía y su posición global, no se sentirá implicado a la hora de estudiar dichos datos a fondo para encontrar la forma en que una gestión económica más eficaz redunde en beneficio de la compañía, y por tanto, de todos los trabajadores. La comunicación en este sentido es esencial. La visibilidad organizacional se ve reforzada por herramientas que permiten entender qué está ocurriendo en otros equipos, proyectos o áreas: desde los dashboards de desempeño (como los OKRs o KPIs), hasta las reuniones semanales de sincronización o las actualizaciones en plataformas compartidas. La transparencia, cuando está bien gestionada, empodera y mejora la alineación de todos los niveles.

Ahora bien. A la hora de comunicarnos, es tan importante el contenido de lo que se dice como la forma en la que se dice. La incoherencia entre el mensaje verbal y no verbal causa interferencia en la comunicación. Por el contrario, si las palabras y los gestos son congruentes, atraemos la atención del receptor del mensaje.

Esta coherencia debe funcionar también en la actitud de escucha. Si nuestro lenguaje no verbal cuando nos comunican un mensaje, no se corresponde con estar prestando atención (por ejemplo bostezar o seguir mirando a la computadora mientras nos transmiten una información), estaremos perdiendo confianza por parte de los trabajadores.

Entonces debemos realizar lo que se denomina **escucha activa** aplicando las siguientes técnicas:

- Mirar al interlocutor
- Realizar gestos de asentimiento a medida que nos están exponiendo una queja o duda
- Dar feedback final, por ejemplo parafraseando "Entonces decís que el tiempo para el proyecto es insuficiente, ¿cierto?"
- No interrumpir (si nos interrumpen debemos hacernos respetar)
- Responder al interlocutor ajustándonos a su lenguaje (más o menos coloquial o culto en función del nivel del trabajador, como muestra de empatía y para asegurarnos de que el mensaje es comprendido)

Asimismo podemos manifestar que la escucha activa sigue siendo una de las habilidades más importantes en la comunicación efectiva, y su relevancia se multiplica en entornos remotos o híbridos, donde el lenguaje no verbal se reduce.

En este contexto, conviene:

- Confirmar comprensión con frases como "¿Es esto lo que estás planteando?" o "¿Te entendí bien si digo que...?"
- Parafrasear lo que el otro expresa para mostrar atención.
- Utilizar emojis o reacciones breves en plataformas como Slack o Teams para mantener el tono emocional que antes se expresaba con gestos o entonación
- Evitar interrupciones en videollamadas y procurar un ambiente sin distracciones, algo que no siempre es fácil desde casa.

La empatía digital implica también considerar los contextos personales del otro: si trabaja en otro huso horario, si está conciliando vida personal y laboral, o si atraviesa un momento difícil. Una comunicación consciente reduce tensiones y fortalece relaciones.

Como venimos explicando, estamos conociendo las técnicas de comunicación con la finalidad de utilizar el feedback como estrategia motivacional. Tengan en cuenta que un **feedback** excelente comprende elementos verbales y no verbales, y cuando reunimos al equipo para facilitarles retroalimentación sobre su desempeño, debemos tener presente varios factores.

Estos son:

- En primer lugar, el lenguaje verbal. Siempre hablaremos con un estilo directo, gramáticamente sencillo e incluso coloquial para asegurarnos la comprensión del mensaje y crear sensación de estar todos en el mismo barco.
- En segundo lugar, el lenguaje no verbal, que como sabemos, es la forma de comunicación que se realiza sin usar palabras, utilizando gestos, movimientos, expresiones faciales, tono de voz, etc.

Dentro del lenguaje no verbal, explicaremos qué significado comunicativo tienen las posiciones más utilizadas habitualmente:

- Hablar parado ante un equipo sentado transmite un mayor grado de autoridad que hablar sentado al mismo nivel. Hablar parado es útil para comunicar al grupo nuestro descontento con la ejecución de las tareas asignadas, bien sea por que no han realizado un esfuerzo suficiente o van muy retrasados respecto del *timing* acordado (habiendo descartado antes que los problemas sean causados por mala transmisión del método de trabajo por nuestra parte).
- Hablar sentado en una mesa, comúnmente en una mesa redonda, donde todo el mundo puede verse, refuerza la sensación de democracia y propicia el debate
- Inclinarse hacia adelante, apoyar los brazos en la mesa, denota actitud de atención y escucha
- por el contrario, reclinarse en el respaldo imprime una sensación de lejanía mental de los temas tratados
- Los pies cruzados bajo el asiento, sobre las puntas o cruzados, pueden denotar incomodidad o tensión, por lo que conviene prestar atención a señales corporales y combinarlas con la observación del entorno emocional.

En la actualidad, liderar un equipo no significa únicamente organizar tareas o alcanzar objetivos; implica generar un entorno de confianza, autonomía y pertenencia. La comunicación es el principal vehículo para lograrlo.
En contextos virtuales o híbridos, el liderazgo visible y cercano ya no depende del espacio físico, sino de la capacidad del líder para estar presente a través de los canales adecuados, con el tono justo y en el momento oportuno.

Los líderes deben desarrollar habilidades de comunicación adaptadas a estos entornos, como los siguientes:

- Claridad de propósito y contexto: explicar no solo el "qué" se necesita, sino también el "por qué" y el "para qué".
- Comunicación asertiva y empática: manejar desacuerdos sin fricción, dar instrucciones claras sin microgestión y saber cuándo es momento de solo escuchar.
- Capacidad de leer señales digitales: desde la participación (o ausencia de esta) en reuniones, hasta los silencios prolongados en un chat. Estas señales deben ser interpretadas con sensibilidad, no como falta de compromiso, sino como posibles indicadores de sobrecarga, desmotivación o falta de alineación.

El feedback no es un evento puntual, sino un proceso continuo que debe estar integrado a la cultura organizacional.

Para que sea efectivo:

- Debe ser específico, observable y orientado a la mejora
- Debe entregarse en el contexto adecuado, puesto que no todo se comunica por mensaje; hay comentarios que requieren una videollamada o conversación uno a uno.
- Tiene que ser bidireccional, puesto que los líderes también deben recibir retroalimentación sobre su forma de comunicarse, de tomar decisiones o de gestionar los tiempos y las prioridades

Además, el refuerzo positivo, o sea, el feedback que reconoce logros, actitudes o avances, es igual de importante que el correctivo, sobre todo en equipos remotos, donde muchas veces el esfuerzo pasa desapercibido.

La hiperconectividad trajo consigo una expectativa implícita de disponibilidad constante. Sin embargo, esto atenta contra el bienestar y la productividad de los equipos. Reconocer y proteger el derecho a la desconexión no es solo una cuestión legal (ya incluida en la legislación de muchos países), sino una estrategia de sostenibilidad humana y organizacional.

Por eso, el liderazgo debe:

- Evitar el envío de mensajes fuera del horario laboral, o bien programarlos para el día siguiente.
- Establecer límites claros de disponibilidad y respetarlos, incluso en proyectos urgentes.
- Promover una cultura del descanso y la recuperación, visibilizando que la productividad no depende de la cantidad de horas conectadas, sino de la calidad del trabajo realizado

Este enfoque no solo protege a los equipos, sino que refuerza la reputación del liderazgo como consciente, saludable y orientado al largo plazo.

Ahora bien. Muchas organizaciones, en su afán por digitalizar procesos, han implementado múltiples plataformas sin una estrategia coherente. Esto genera un problema silencioso: la fragmentación de la información y la fatiga tecnológica. Saltar de un canal a otro para buscar un dato, aprobar una tarea o alinear una decisión puede resultar más lento y confuso que las prácticas tradicionales.

Para evitarlo, es clave que el equipo cuente con:

- Un mapa de herramientas: qué se usa, para qué, en qué situaciones y con qué frecuencia.
- Normas de uso consensuadas: por ejemplo, evitar enviar tareas por WhatsApp, no usar el correo para recordatorios internos, centralizar las decisiones en una sola herramienta colaborativa.
- Una guía interna de comunicación (incluso breve) que oriente sobre canales, tiempos de respuesta esperados, formas de dirigirse entre colaboradores, etc.

La claridad no es solo un atributo deseable: es una ventaja competitiva. Un equipo que se comunica con claridad resuelve más rápido, se frustra menos y genera más confianza en sus relaciones internas y externas.

Para fomentar esta claridad se debe:

- Evitar ambigüedades y suposiciones. Lo que no se dice claramente suele interpretarse de múltiples formas.
- Usar formatos estandarizados para reportes, reuniones o presentaciones.

- Favorecer la trazabilidad y la documentación accesible. Por ejemplo, usar herramientas como Confluence, Notion o Google Docs para dejar constancia de acuerdos y procedimientos
- Incluir resúmenes ejecutivos, bullets o notas de acción en toda comunicación importante.

Además, es importante equilibrar la comunicación síncrona (reuniones en tiempo real) con la asincrónica (mensajes, documentos compartidos), según la necesidad de cada momento. La asincronía bien gestionada permite trabajar con mayor concentración y respetar los ritmos de cada colaborador.
El exceso de mensajes, reuniones innecesarias o notificaciones constantes genera fatiga y dispersión. Modernizar la comunicación no significa aumentar su volumen, sino hacerla más significativa, más efectiva y más humana.

El manejo de críticas

Igual que utilizamos el feedback como motivación para los trabajadores, es nuestra labor como líderes saber encajar y gestionar las críticas que recibimos a nuestra ejecución.

La **crítica** básicamente es responsabilizar a un tercero sobre el hecho de que algo no salió bien eximiéndose a uno mismo de culpa.

Por ejemplo: un empleado nos dice que no pudo terminar su trabajo a tiempo porque no se le facilitaron los medios necesarios para realizarlo o las instrucciones eran confusas. El líder tiene que hacer autocrítica para saber si verdaderamente las instrucciones sobre la tarea que indicó no estaban del todo claras. Asimismo, es necesario que chequee si facilitó a los miembros del equipo todos los recursos posibles para realizar la tarea asignada.

El líder puede gestionar la crítica desde varios lados: mediante la aceptación o a través de la negación.

La aceptación consiste en escuchar atentamente al equipo. Si el fallo es por su causa, debe aceptar con humildad la crítica, preguntar al equipo qué creen que podría hacer para mejorar, y asegurarles que tomará las medidas necesarias para solucionar el problema.

La escucha debe ser activa, centrándonos en lo que nos está siendo transmitido sin estar pensando qué vamos a responder. Si no estamos de acuerdo con lo que nos dicen, un recurso útil es convertir la duda en pregunta: "¿Lo que me decís es que no te facilité los protocolos a tiempo?"
Ante críticas difusas como: "Lo que sucede es que este departamento siempre funcionó mal", se puede pedir ejemplos concretos: "¿Qué es lo que funciona mal?"
Finalmente, si la crítica es correcta, hay que comprometerse en resolver e igualmente ir dando feedback sobre cómo va el proceso de solución para que el equipo vea que se están tomando medidas.

En cuanto a la negación, si el líder niega su responsabilidad en el conflicto debido a que piensa que su autoridad se va a ver comprometida, está contribuyendo a crear una división entre el equipo y él mismo, que redunda en desconfianza e impotencia por parte del equipo a la hora de transmitirle quejas o problemas.
Un líder que constantemente niega su responsabilidad en el problema no contará con la confianza del equipo y abrirá una brecha en la comunicación vertical generando, a lo largo plazo, que el equipo esconda información o trate de parchear los problemas que surjan sin comunicárselo.
Si no se está de acuerdo con la crítica, hay que buscar puntos en común. Por ejemplo: "Vos pedís las cosas para ayer y no alcanzamos", "Yo creo que sí alcanzamos. Si todos nos comprometemos más, yo te ofrezco mi ayuda para la tarea". En este ejemplo también resulta útil preguntar "¿Y vos cuanto tiempo pensas que es necesario? Decime un plazo y los revisamos".

Si el diálogo falla porque no se llega a consenso, las mejores soluciones son aplazar la conversación, permitir que disminuya el nivel emocional, y agendar otra cita para hablar más calmados.

Asimismo, cuando nos enfrentamos a un conflicto dentro del grupo debemos tener en cuenta una serie de comportamientos a evitar, por ejemplo, acusar al equipo de forma agresiva empleando frases como las siguientes:

- "El problema es de ustedes que son muy poco eficaces"
- "Si escucharan cuando les hablo entenderían bien cómo se hacen las cosas"
- "Yo no puedo pasarme el día encima de ustedes supervisando si cumplen con su trabajo o no"

- “Se los expliqué 20 veces y aun así no lo entienden”

Esta forma de comunicarse produce el efecto de alejar al líder del grupo y al equipo de la misión.

Por parte del equipo, las críticas pueden ser agresivas también, como:

- “El problema es del departamento técnico que no nos facilita los documentos”

Esta forma de “echar balones fuera” exime de responsabilidad al equipo culpando a otros.

En este caso, el líder debe comprobar si esto es cierto y tomar las medidas necesarias para que no se produzca más, y para esto es necesario que tenga visibilidad no solo de su departamento, sino de todos aquellos que de alguna forma trabajen en paralelo a su equipo.

A la hora de emitir un juicio o crítica, debemos fijarnos en el contenido de las palabras. No es lo mismo acusar directamente: “ustedes pierden mucho el tiempo”, que hablar desde el yo: “Tengo la sensación de que no estamos haciendo las cosas a tiempo”.