

Las buenas intenciones sin el conocimiento requerido, puede ser algo muy peligroso. [R. L. Ackoff](#)

RxO

REFLEXIONES ORGANIZACIONALES

Septiembre 2010

Número 24

[Números anteriores](#)

CONTACTO:
RODOLFO LOYOLA VERA
rloyola@filogenia.net

TELÉFONO
(442) 265 8295

CELULAR
(442) 128 0239

En este número, con el que cerramos el segundo año de publicación de estas reflexiones, hablaré de la realimentación o retroalimentación, como típicamente se le conoce.

El concepto es sencillo: usar la información de la salida de un proceso para modificar la entrada y, en el caso de la retroalimentación negativa, eliminar la diferencia entre lo obtenido y lo deseado. Estamos hablando de mejorar la efectividad (ver el recuadro).

El problema estriba en que este concepto sencillo lo usamos, sin plena conciencia, como una metáfora en sistemas de otra naturaleza: sistemas que no son lineales y por tanto, impredecibles. Uno de estos sistemas somos nosotros, las personas.

Al hacerlo de esta forma, damos *retroalimentación*; es decir, proporcionamos datos, información y una evaluación del desempeño a alguien de quien esperamos unos ciertos resultados.

¿Y cuál es la reacción? Dado que estamos juzgando una situación y no existe un marco de referencia claramente definido y aceptado, la reacción puede, y muchas veces lo es, defensiva.

La defensa puede venir, principalmente, por dos razones:

1. La persona evaluada no sabe que hacer para lograr lo que se le piden.
2. Existe un desacuerdo en los resultados de la evaluación.

Al usar la metáfora de la retroalimentación en sistemas de actividad humana, miramos las desviaciones y no los resultados. Esto provoca estados emocionales que no permiten el cambio en la dirección deseada, al menos en nuestra cultura.

Drucker propone, como pocos autores, enfocarnos en lo que se hace bien y en la fortalezas de quien lo hace. Normalmente vemos lo que falta y buscamos eliminar las debilidades.

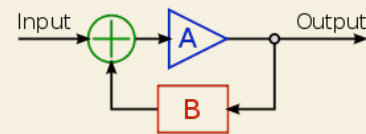
Debemos enfocarnos en el aprendizaje que, en términos sencillos implica poder hacer algo que antes no era capaz de ejecutar.

Diplomado

Formación Gerencial. Cuarta generación

Realimentación.

1. f. *Electr.* Retorno de parte de la salida de un circuito o sistema a su propia entrada. RAE.



Para alcanzar la efectividad según Drucker

- *Conoce dónde asignas tu tiempo:* registra, administra y consolida tu tiempo.
- *Elimina el desperdicio de tu tiempo:* crea una bitácora de tus actividades. Elimina aquellas que son un desperdicio tiempo.
- *Consolida tu tiempo:* asigna grandes bloques de tiempo para realizar las tareas más importantes.
- *Las buenas prácticas:* Conoce en qué usas tu tiempo, enfócate en la contribución, mejora tus fortalezas, concéntrate en el desempeño superior y toma decisiones efectivas.
- *Enfócate en la contribución:* mantén un enfoque constante en la contribución que puedes y debes hacer a la organización.
- *Evaluación del desempeño. Usa las siguientes preguntas para evaluar a tu gente:*
 - ¿Qué ha hecho bien?
 - ¿Qué es lo que probablemente puede hacer bien?
 - ¿Qué debe aprender para obtener más beneficios de sus fortalezas?
 - Si yo tuviera un hijo o una hija, ¿me gustaría que trabajara para esa persona? (¡Buena pregunta!)
- *Desarrolla a tu gente:* enfócate en sus fortalezas, demanda resultados de esas fortalezas y evalúa periódicamente.
- *Conoce tus fortalezas y úsalas para contribuir.*

Si tienes algún comentario, ¡no te lo guardes!