

# **Acompañando procesos educativos-sociales. La Supervisión como lugar de reflexión de objetivos y estrategias de acción**

Lic Jaime Castillo Sein  
Lic. Ricardo J. Sánchez Cano

**Publicado en:** "LA SUPERVISIÓN CALIDAD DE LOS SERVICIOS"

Páginas (77 - 93 )

Una oportunidad para los profesionales de ayuda.

Ediciones EUNATE, PAMPLONA 1999

Compilador : J. HERNÁNDEZ ARISTU.

## **Introducción**

Cuando nos propusieron realizar un taller en torno a la supervisión para las jornadas de Iruña de 1998, no imaginábamos que el mismo fuese a tener tanto éxito de participación.

Con la distancia, y releendo el título del taller nos sugiere que el mismo se adecuó, a una realidad subyacente en el mundo de la ayuda social: sentirse acompañado, escuchado y/o atendido.

Siguiendo en esta primera línea de reflexión y a modo de introducción encontramos que el mundo de la ayuda social se encuentra conformado por dos actores principales: los clientes y/o usuarios de los servicios y el/los profesional/es.

Sobre y para el primero la literatura profesional e institucional, lo que hay y se debe hacer, las necesidades y obligaciones..., están cada día más desarrolladas y concretizadas. El marco de la intervención social es cada vez más explícito y los procesos más elaborados. Al cliente se le escucha, atiende, acompaña, sigue y se le valora sus cambios. Se le apoya y se le anima, se le cuida y se le reconoce.

Pero, y al/los profesional/es ¿quién le apoya, sigue, valora, escucha y le reconoce?

¿Con quién contrasta sus ideas, propuestas, miedos, acciones...?  
¿A quién puede comunicar, comentar, susurrar sus dificultades, temores... ? ¿y las interacciones entre los propios profesionales? ¿y el trabajo de equipo? ¿A quién y/o a dónde puede recurrir para contrastar, exponer, dilucidar, crecer, avanzar y/o relatar su quehacer cotidiano profesional?

Consideremos que los profesionales de ayuda social son en mismo su principal y casi única herramienta de trabajo, que sus interacciones profesionales, metodológicas, procesuales... son causa y efecto de su bienestar o todo lo contrario.

Consideremos que los procesos de trabajo, sus evoluciones e involuciones, sus objetivos y estrategias, normas y reglas de funcionamiento necesitan retroalimentarse y que, supongamos, en el espacio propio de trabajo no se dan las condiciones óptimas de comunicación, neutralidad, escucha y aceptación favorecedoras para ello.

¿La Supervisión puede ayudar a que estas necesidades sean recogidas y elaboradas y así favorecer cambios, mejoras que optimicen en proceso de trabajo. las interacciones y la retroalimentación?

En esta pequeña reflexión escrita que acompaña al proceso vivido en el taller organizado en el marco de las 2as. Jornadas de Supervisión organizadas por la Universidad Pública de Navarra, queremos apuntar y dejar constancia de algunos de los elementos que están en juego conceptual y estratégicamente cuando se accede o se vivencia la supervisión.

Como en otras áreas de la intervención social o socioeducativa, realizamos esta aportación siendo conscientes del valor que tienen las reflexiones escritas de los que hacemos fundamentalmente práctica.

## **Primera (hipo)tesis:**

La supervisión como *espacio* y *lugar* donde recoger la práctica profesional.

Nuestra experiencia con profesionales y/o equipos de profesionales que desarrollan procesos socioeducativos nos ha llevado a detectar que en los mismos se aborda con intensidad todo aquello relacionado con las acciones, intervenciones a realizar y sobre lo deseable de las mismas y que para ello se dedica un gran esfuerzo en reuniones de trabajo asistencia a cursos, conferencias...

Igualmente observamos que se implementan formas y maneras de funcionamiento que responden a concepciones organizativas (organigramas asume la identidad de la institución contratante (o líder del programa a desarrollar) y su filosofía y/o cultura institucional.

Pero por el contrario notamos que todo este esfuerzo no se recoge en términos de práctica profesional, en ningún espacio propio para ello al objeto de valorar, compartir, enriquecer y alimentar la práctica del conjunto de la práctica profesional y del proceso de trabajo, lo que observamos en diversas situaciones produce un efecto contrario (negativo-involucionista) al deseado en relación al esfuerzo y dedicación profesional invertido.

La supervisión se presenta en estas situaciones como un *espacio* (en cuanto a marco temporal de dedicación a la reflexión de la práctica profesional) y un *lugar* (en cuanto a espacio físico identificado y diferenciado) que permite y favorece que los profesionales (individuos, grupos y equipos profesionales) puedan recoger todo aquello relacionado con su práctica profesional y abordarlo desde criterios de neutralidad, crecimiento, elaboración y resolución de dificultades y/o conflictos (personales, profesionales, metodológicos, programáticos, evaluativos...).

Una de las tesis sobre la que hemos basado este espacio de reflexión y práctica-taller sobre la vida profesional de los que realizan procesos educativos y/o sociales, tiene que ver con la supervisión como escenario, como lugar donde ocurre y se realiza el acompañamiento, la ayuda, al que realiza la ayuda. Más que un juego de palabras, la tesis sencilla y a la vez compleja se expresa en estos términos: la supervisión ocurre en un espacio concreto y en un lugar preciso.

El escenario de la supervisión se concibe como un espacio que propicie la comunicación.

Como supervisores, en nuestra experiencia hemos recogido diferentes sensibilidades a la hora de configurar este espacio de comunicación: hemos conocido profesionales que prefieren recibir a los supervisores en su lugar habitual de trabajo; otros prefieren desplazarse al espacio que proporcionan los supervisores... Conocemos supervisores que cuando realizan una supervisión de equipo, por ejemplo, solicitan a la institución que la supervisión se desarrolle en un lugar no habitual de trabajo para así evitar implicaciones y fugas en el proceso de reflexión sobre la práctica profesional (llamadas de teléfono, citas imprevistas, interrupciones, etc.). Lo habitual es que los supervisores se desplacen al lugar de trabajo cuando se trata de equipos. Hay gustos, como se ve, para todo... lo importante en términos de tesis de partida es que es necesario tomar una decisión: ¿dónde se realizará la supervisión?

En nuestra práctica preferimos recibir a los equipos o a las personas en nuestro lugar de trabajo. Tomamos esta decisión salvo cuando la demanda de supervisión lleva implícita la decisión de dónde realizarla.

La manipulación del espacio se ha utilizado como una técnica efectiva en otras disciplinas; en terapia de familia se utiliza para desbloquear situaciones de comunicación deficiente, para refrenar una escalada simétrica, para acercar a dos personas o para alejarlas...

**Un ejemplo de la práctica.** *Un equipo de educadores sociales consulta a un supervisor ante sus dificultades de organización. Es una organización pequeña. "muy familiar". Una de las cuestiones sobre la que consultan tiene que ver con que se perciben a ellos mismos como ineficaces en sus reuniones de equipo. Se bloquean, tienen la sensación de que no pueden funcionar como equipo... Quieren una ayuda un poco mágica. El supervisor comienza a trabajar con la idea de analizar el espacio donde se realizan las reuniones. Una sala pequeña poco atractiva. Normalmente, en su vida profesional cotidiana no suelen frecuentarla todos-as a la vez. Se agobian mucho cuando están juntos quizás en parte por el escenario. La supervisión realizada con todos-as a la vez en las dependencias del supervisor, les hace estar tranquilos y sosegados, fuman mucho. Hablan y comunican. El supervisor busca sin saber muy bien porqué, la reunión de equipo en una secuencia, pregunta: ¿Qué pasa antes? y ¿qué después? El equipo contesta al unísono: ¡Tomamos café!*

*En el trabajo —supone el supervisor— No, nos juntamos un rato antes —a veces durante, cerca de la hora, en el bar de al lado. Hablamos mucho... el supervisor descubre para el equipo, que éste hace las reuniones en el bar, antes de la reunión programada cuando van a la sala pequeña y desapacible, comienzan a fumar y se carga el ambiente. A duras penas pueden continuar con la reunión... la han hecho una hora antes de manera informal en otro escenario más familiar... más acogedor.*

*En la supervisión, lejos de su escenario cotidiano se muestran muy activos y resolutivos, toman decisiones y acuerdos. El equipo funciona. Sus espacios físicos y relacionales no están ni regulados ni adecuados a las necesidades de comunicación que tienen como profesionales.*

En el modelo de supervisión de carácter comunicativo los escenarios que conformamos para comunicar sobre las tareas comunicativas (ayuda social, acompañamientos, intervenciones socioeducativas, etc.) nos parecen fundamentales.

Hasta el momento hemos planteado la supervisión como una respuesta a las dificultades y nada más lejos de la realidad. Dedicar un espacio y un lugar a la reflexión de la práctica, aún cuando consideremos ésta satisfactoria, permite desde un contexto normalizado y neutral procesos de crecimiento, encuentro, elaboración, análisis y de calidad, lo que se traduce en reflexión sobre los objetivos y las estrategias desarrolladas hasta el momento en relación a los procesos desarrollados en la práctica.

## Segunda (hipó) tesis:

La supervisión como *tiempo* de reflexión profesional.

La segunda dimensión sobre la que queremos centrar esta reflexión es el tiempo. Lejos de iniciar una discusión filosófica sobre la naturaleza del tiempo, queremos centrar el análisis en este punto sobre los aspectos pragmáticos y “evidentes” del tiempo en las relaciones profesionales de ayuda.

Una de las frases más repetidas por los profesionales de ayuda es “*no tengo tiempo*”... la sensación de que las necesidades y demandas y las exigencias adscritas a un determinado rol de ayuda son mayores que las posibilidades de actuación, es la entrada para la formulación de una segunda tesis en relación a la Supervisión.

En el trabajo y actividades profesionales de lo social no nos escapamos de la sensación cotidiana de “precariedad” en los ritmos vitales —por distintos motivos, económicos, culturales, etc.— que viven nuestros clientes. La precariedad en el tiempo, es un indicador de tensión y crisis en un profesional de ayuda.

La segunda tesis, pues, se puede formular en estos términos: la supervisión ocurre durante un tiempo determinado y genera un proceso y unos ritmos en la vida profesional que alteran la sensación e *tiempo* que poseen los profesionales. Al hilo de esta tesis formulamos una hipótesis sobre los efectos de la supervisión: tras un proceso de supervisión la percepción del tiempo en el profesional, de sus tiempos y ritmos no serán los mismos.

El funcionamiento cotidiano de la práctica profesional suele verse sometido a esquemas —temporales— de funcionamiento de cierta rigidez que obligan a limitar los tiempos necesarios a dedicar a la reflexión de la práctica y los relegan a un segundo plano buscando por otro lado interacciones más “operativas” o centradas en las tareas realizadas o por realizar en una brevedad de tiempo. En otras palabras se privilegian los tiempos de comunicación sobre el hacer más que los que se dedicarían a hablar de cómo se encuentra uno en este hacer profesional.

Esta rigidez hace que los profesionales aborden en estos tiempos de trabajo cuestiones de carácter “urgente” quedándose para un segundo lugar las cuestiones “importantes” (como el bienestar del equipo y/o profesional, las sensaciones y dudas de la intervención, las carencias de pertenencia al proceso,...).

Esta propia dificultad para encontrar espacios comunes en las labores de ayuda confluye en la necesidad de los profesionales de subsanarlas en espacios paralelos o al margen del tiempo de trabajo (en el desayuno, en los pasillos, en el café...) que si por un lado contribuyen a la salud del trabajo por otro no hacen sino impedir que aparezca la necesidad de establecerlos.

Estos tiempos paralelos contribuyen en gran medida a que los verdaderos conflictos, temas, urgencias... se aborden y elaboren al margen

de las reuniones de trabajo, o de los instrumentos relacionales creados para ello y que muchas veces se llegue a éstas con los temas ya tratados y resueltos quedando el espacio de reunión reducido a un intercambio, más o menos ágil, de decisiones tomadas al margen y en círculos reducidos con lo que conlleva el riesgo de alimentar un sentimiento interno de desunión y/o luchas del equipo o estructura de trabajo.

**Un ejemplo de la práctica.** Un equipo de profesores se lamenta durante una supervisión de que no tienen tiempo para hacer todo lo que tienen que hacer. *Tienen una sensación de malestar generalizado que la explican en estos términos: tenemos que hacer de todo y cada vez más diverso.*

- *Llevo trabajando veinte años y lo más frustrante es ver como a medida que pasa el tiempo en lugar de sentirme experimentado, me siento cada día más desconcertado..., más perdido a la hora de trabajar.*

*El supervisor rotula este efecto en términos de precariedad... la precariedad no está sólo en las cuestiones materiales, también está en no poder centrarse en la tarea; en dedicar los tiempos necesarios a las cuestiones importantes para el propio profesional. El supervisor pregunta ¿Cuáles son las cuestiones importantes para vosotros-as?:*

- (Maestro) *Hablar más y con más dedicación sobre lo que hacemos, sobre los chicos-as, etc.*

- (Supervisor) *¿Cuándo lo queréis hacer?*

- (Varios maestros a la vez ) *Uf .... no hay' tiempo...*

*El supervisor indaga en la importancia de este deseo supuestamente no cumplido... (Dando por supuesto que si es importante se realizará).*

- (Supervisor) *¿Cuándo habláis de estas cuestiones importantes entonces?*

- (Maestra) *En los recreos nos confesamos.*

- (Supervisor) *¿cómo?*

- (Maestra) *Sí, en los recreos hablamos de nosotros-as, nos desahogamos... hablamos sobre los chavales....*

*El tiempo del recreo (de descanso) se estaba utilizando como un espacio donde abordar las cuestiones importantes para estos profesionales. Además de ser un espacio de higiene mental donde poder "vomitar" y escuchar las cuestiones espinosas de la tarea educativa.*

La supervisión favorece la comunicación profesional y sobre lo profesional, establece un espacio y lugar de reflexión común y participada de todos/as en cuanto a la práctica profesional y todo lo relacionado con ella: el porqué, el cómo y el para qué de la intervención y del desarrollo del proceso y, muy importante determina "tiempo" para poder realizarlo.



### **Tercera (hipó)tesis:**

La supervisión como *comunicación* sobre los espacios y *tiempos comunicativos* en la ayuda (social, educativa y sanitaria).

El carácter comunicativo de las relaciones de ayuda es un elemento central en este tercer nivel de análisis en relación a la supervisión. Partimos como tesis que las relaciones de ayuda, además de transacciones instrumentales emocionales o materiales son esencialmente procesos comunicativos. No afirmamos esto en un sentido excluyente, pues todos conocemos “estafetas” de servicios que “expiden ayuda” como el que vende sellos o pólizas. No pretenderemos desde aquí el convencer a nadie de que es mejor o peor... Si afirmamos que para comprender la supervisión es necesario percibirse en un circuito de comunicación más o menos consciente.

Desde la tesis de que la ayuda es esencialmente un proceso de comunicación, formulamos una nueva tesis con relación a la supervisión: ésta es un proceso -a su vez- de comunicación sobre los procesos comunicativos.

Se trata sencilla y llanamente de comunicar sobre lo comunicado.

Hemos observado en los grupos con los que trabajamos que la información que se maneja en el seno de un equipo suele tratarse de referencias a lo realizado, a lo actuado. Suele tratarse de informaciones ejecutivas que tal como nacen mueren sin ofrecer la posibilidad de establecer un diálogo sobre ellas que permitan una “supra” elaboración dirigida a un crecimiento en lo procesual y tampoco en lo profesional (práctica)

Esta conducta comunicativa no es consciente ni intencionada. Frecuentemente aparece envuelta en otro tipo de formatos. Sobre todo cuando aparecen problemas más o menos graves que hacen necesaria la concurrencia de un supervisor. Como en una familia con algún problema grave (toxicomanía, anorexia, etc.) alguien tiene un síntoma que hace que todo el grupo sufra y que eventualmente alguien pida ayuda (no siempre el que ostenta el poder en el grupo).

Esta presentación de los problemas es necesario leerla en términos de comunicación: el problema es el motor de la demanda de ayuda, la subversión de espacios y tiempos: el sentimiento de caos organizativo y de precariedad en el cotidianidad profesional. la impotencia o la rigidez de las estructuras jerárquicas. la indicación de que se necesita un cambio.

Este tipo de comunicación si la complejizamos y la multiplicamos por el número de diálogos (espacios de trabajo) que sobre este estilo se establecen en el desarrollo de un proceso social y/o educativo y en la relación intragrupal del equipo de trabajo nos descubre la inmensa cantidad de aspectos, importantes, que se diluyen en la cotidianidad de la práctica profesional y/o que en términos de pérdida (calidad) supone para el conjunto del trabajo y de los profesionales.

La carencia y/o la calidad de estos espacios de comunicación son tan o más importantes que la propia práctica profesional y es en la supervisión importante poder dedicar un espacio-lugar y tiempo a comunicar sobre la comunicación y los tiempos de comunicación que se establecen y desarrollan durante el proceso de intervención profesional.

La supervisión lejos de convertirse en un procedimiento *terapeutizante* de los profesionales y de sus contextos de trabajo, pretende dar tiempo y espacio a la comunicación. Aunque los problemas sean pequeños y triviales, la comunicación sobre ellos se hace difícil si no se dedica un tiempo y un lugar para ellos.

Las organizaciones con las que hemos trabajado, reconocen en sus evaluaciones que este aspecto se ha convertido en un eje de calidad de los procesos que desarrollan. A la vez constatan una dificultad importante para mantener este nivel de comunicación: cuando uno está inmerso en un juego comunicativo, es dificultoso parar y comunicar sobre el tipo de comunicación. El feedback o metacomunicación se convierte en algo que se desea pero que es de difícil acceso. Sobre todo porque cuando un sistema de trabajo está muy centrado en su tarea y función —como ocurre con nuestras actividades profesionales— pierde la “distancia” oportuna para poderse ver a sí mismo. La supervisión cumple esta función y quizás sea la acepción semántica más clara de la palabra “supervisión”.

Pero como disciplina de trabajo la supervisión debe ser algo más que una técnica o la técnica” para abordar este tipo de problemas tan frecuentes. Debe, también, alimentar pautas de autonomía en los profesionales y en las organizaciones que la utilizan. Nuestra experiencia nos indica que existen posibles actuaciones tras un proceso de supervisión que ayudan a fortalecer este proceso de autonomía. Entre estas actuaciones destacamos la incorporación del feedback a la vida cotidiana de los profesionales de ayuda.

#### **Cuarta (hipó)tesis:**

Incorporar el feedback a la vida —cotidiana— del profesional de ayuda.

Nuestra última tesis se concreta en la incorporación del feedback en los procesos profesionales de carácter cotidiano: en las reuniones de equipo, en las interacciones profesionales, en las relaciones con los usuarios/clientes o en la relación con las instituciones públicas que nos realizan el encargo social al que debemos hacer frente.

Hablar del feedback en un papel resulta costoso, como supervisores y como profesionales nos sentimos más cómodos ejercitándolo y aprovechando todo su potencial.

En el fondo la incorporación del feedback a la vida cotidiana de los profesionales de ayuda es un proceso en el que se concreta la calidad de las actividades profesionales y de los servicios que prestamos.

A modo de síntesis pensamos que la incorporación del feedback a la vida cotidiana de los equipo presupone:

1. Crear espacios para comunicar, para poder hablar sobre cómo estamos realizando nuestro trabajo.
2. Dedicar tiempos a comunicar, establecer un ritmo de comunicación que supere y sea una alternativa a la experiencia disfuncional de la precariedad.
3. Finalmente comunicar sobre la conducta profesional y comunicativa que es la ayuda social o educativa.

## FEEDBACK EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

DOC. Basado en un texto de L. KRAPOHL

Recopilado y adaptado al contexto de equipos de trabajo . Por Ricardo J. SÁNCHEZ CANO, con la Autorización del Autor

*Cuando trabajamos en un equipo, tenemos un rol profesional, no somos "colegas". En la relación privada se elige el destinatario de la comunicación, en la relación profesional, no podemos elegir...*

*En una relación profesional, nos movemos sobre dos polos:*

<b>Confrontación</b> (Confrontación, alternativa en la visión de las cosas) Otra posibilidad en una situación dada.	<b>Aceptación</b> (escucha, respeto, disposición favorable)
---	--

Si mis relaciones son fundamentales e confrontación, es decir el feedback que doy a los demás es fundamentalmente confrontador, voy a mantenerlos a raya.. Como temiendo que puedan sobrepasar ciertos límites que son importantes para mi. Es como si tuviera miedo de que los otros me invadieran. Les mantengo a distancia. No les llego a aceptar.

Si acepto sin límites... y nunca me permito decir lo que pienso es porque temo que lo que diga pueda ser perjudicial para mi. No me gusta o temo las consecuencias de un conflicto.

Cualquiera de las dos posiciones de forma extrema, resulta de posiciones inseguras a nivel emocional.

En las relaciones en general -y en las profesionales también- encontramos estos elementos:

- 1.- Congruencia.**
- 2.- Autenticidad.**
- 3.- Claridad.**

Muchos directivos, o responsables de equipos, no llevan a cabo estos principios y falsean su aceptación o su confrontación esto tiene consecuencias serias para el trabajo. Esto se concreta en dos fenómenos:

- a) Hacer como si aceptas, simular disposición.
- b) No proceder a la confrontación por miedo, por inseguridad.

**El Feedback** siempre está presente de alguna manera, aquí lo señalamos como un instrumento. Significa hablar de la comunicación y de la interacción:

- \* lo que he visto.
- \* lo que he percibido.
- \* lo que pienso.
- \* lo que siento.
- \* lo que fantaseo, mis hipótesis...
- \* lo que me falta (lo que deseo del otro).
- y viceversa (del otro hacia mi).

**El feedback es sinónimo de Confrontación, de la presentación frente a mí de mi comportamiento. Es un juego entre dos. Manifestación de lo que el otro dice y esto que produce en mi.**

**Factores determinantes en el Feedback:**

- \* El factor **cultural** que permite mas o menos mensajes directos sobre mi comportamiento.
- \* El feedback no es un **disfraz** para el juicio.
- \* Cuando yo doy un feedback de otra persona estoy expresando la **selección y la percepción** de una parte de esta persona. Doy el feedback de mi percepción, esto es siempre un **acto selectivo**.

El **feedback** nos permite trabajar la solución de mis fantasías sobre el comportamiento del otro.

Lo que se tenga como idea se debe expresar como idea, lo que se tenga como fantasía se debe expresar como fantasía, lo que se tenga como deseo se debe expresar como deseo.

La indicación sobre dar **feedback** negativo es acompañarlo de aspectos positivos previamente, siempre que ayude y permita la congruencia pues es una manera de "tomar distancia" con esta persona, de no globalizar el rechazo, el aspecto negativo que nos hace sentir (que percibimos en él).

## FEEDBACK

I.- El Feedback es una comunicación a una persona que le informa de cómo los otros perciben, entienden y vivencian su conducta.

La posible medida<sup>1</sup> y la eficacia del Feedback está determinada en gran medida por la confianza en el equipo y entre las eventuales personas implicadas.

### II.- Efectos positivos del Feedback.

A. Apoya y fomenta conductas positivas, dado que éstas son reconocidas.

B. Corrige conductas que no ayudan a mejorar al afectado y al equipo, o que no están lo suficientemente adaptadas o conformes con la auténtica intención.  
Ejemplo: "Me hubiera ayudado más que, en lugar de reservarte tu opinión, la hubieras expresado abiertamente".

C. Aclara las relaciones entre las personas y ayuda a entender mejor a los demás.  
Ejemplo: "Pepe, yo pensaba que no podríamos trabajar juntos, pero ahora me doy cuenta de que nos entendemos muy bien".

Si todos los miembros del equipo están cada vez más dispuestos a prestarse mutuamente ayudas, las posibilidades de aprender unos de otros aumentan notablemente, pues sólo esta vía permite comparar de manera sistemática la percepción de los demás con la autopercepción.

### III. ¿Cómo tiene lugar el feedback?

A. Permitiendo a los demás saber lo que uno piensa y siente de si mismo.

B. Haciendo saber a la otra persona lo que uno piensa y siente de ella (confrontación).

C. Diciéndose mutuamente lo que uno piensa y siente de si mismo y de los demás (diálogo Feedback).

La información Feedback puede darse de distintas maneras:

- 1) conscientemente: asentir con la cabeza en señal de aprobación o inconscientemente: dormirse.
- 2) Espontáneamente<sup>2</sup>: "Muchas gracias!" o solicitándola...? "sí, ha servido de ayuda."
- 3) Formalmente<sup>3</sup>: cuestionario o informalmente: aplaudiendo en señal de aprobación

---

<sup>1</sup>Referido a la cantidad, a "cuanto" feedback.

<sup>2</sup>Hace referencia al **momento**.

<sup>3</sup>Hace referencia al **modo**.

#### IV. Reglas para el feedback.

El feedback tiene que ser:

A. **Descriptivo.** Es lo opuesto a valorativo. En la medida en que uno describe su propia reacción, esta posibilitando a los demás utilizar o no esa información como mejor les parezca. Si uno prescinde de valoraciones morales, atenúa en el otro el afán de defenderse y de rechazar la información ofrecida.

B. **Concreto.** Es lo opuesto a general (referido a precisión sobre alguna acción/comportamiento concreto).

Ejemplo: Si uno acusa a otro de ser dominante, quizá le ayude mucho menos que si dice: "Precisamente ahora que queríamos tomar una decisión sobre este asunto, no has escuchado lo que decían los demás, y yo he tenido la sensación de que me atacarías si no me mostraba de acuerdo con tus argumentos".

C: **Adecuado.** El Feedback puede resultar destructivo, si al efectuarlo sólo tenemos en cuenta nuestras propias necesidades y desatendemos las necesidades de la otra persona a la que queremos proporcionar esta información. **Por ello el Feedback adecuado tiene que considerar correctamente las necesidades de todas las personas implicadas.**

D. **Útil.** Tiene que referirse a conductas que el receptor sea capaz de cambiar. Si se llama la atención de alguien sobre deficiencias sobre las que no puede ejercer ninguna influencia eficaz, sólo conseguiremos aumentar su frustración.

E. **Solicitado.** Se opone a obligado. El Feedback surte su máximo efecto cuando el propio receptor ha formulado la pregunta a la que luego responde el observador.

F. **En el momento oportuno.** Normalmente el Feedback logra su máxima eficacia cuanto más breve es el tiempo trascurrido entre la conducta en cuestión y la información sobre el efecto de dicha conducta( hace referencia a la inmediatez del feedback).

No obstante, han de considerarse todavía otros factores , como por ejemplo, la disposición de la citada persona a aceptar dicha información, la posible ayuda de otros, etc.

G. **Formularlo con claridad y precisión.** Esto puede evaluarse invitando al receptor a repetir con sus propias palabras la información dada y comparando luego su respuesta con la intención del observador.

H. **Correcto.** En un grupo centrado en mejorar el rendimiento y las tareas tanto el observador como el receptor del feedback, tienen la responsabilidad de evaluar la observación comunicada, preguntando también a los demás miembros del grupo por sus impresiones. De este modo se evitan posibles errores y la falta de precisión.

V. las **reglas del juego de un feedback eficaz** pueden resumirse de la siguiente forma:

\* Remítete a detalle concretos.

**\* Somete tu observación a la evaluación de otros.**

- \* Da tu información de una forma que sirva realmente de ayuda.
- \* Ofrécela lo antes posible.
- \* Evita valoraciones morales.
- \* Ofrece tu información no la impongas.
- \* Se abierto y sincero.
- \* Admite que es posible que tú también te puedas equivocar.

**VI.- Advertencias al receptor del feedback.**

- \* No hay que argumentar ni defender.
- \* Sólo prestar atención, clarificar y asumir.