

# La importancia de la retroalimentación

Armando Cano Anzures · 2026

Todos cometemos errores. Algunos son pequeños, como no pagar a tiempo una factura de luz, y otros son garrafales, como no calcular correctamente el equipo necesario para cumplir con la producción de un nuevo producto. Si tienes suerte, los errores pequeños serán triviales y fácilmente olvidados —aunque quedarse sin luz en medio del verano en Monterrey no es una broma— sin mayor consecuencia o discusión. Sin embargo, los errores grandes, aquellos que realmente representan un riesgo para los objetivos de tu departamento, tu planta o tu compañía, entran en una categoría completamente distinta. Algunos pueden llegar incluso a procesos de escalamiento, donde los directivos de la compañía tendrán que intervenir para corregir el problema o, al menos, asegurar al cliente que el error no se repetirá.

## Retroalimentar al equipo

Cualquiera que sea la resolución final del problema —que puede incluir un proceso de acciones correctivas y preventivas—, hay un paso que, por lo general, el responsable del sistema que haya fallado ignora por completo. Para empezar, quiero aclarar que cuando hablo del “sistema”, no me refiero únicamente al sistema de Calidad. En cualquier flujo de valor coexisten varios sistemas interconectados que trabajan en conjunto para lograr los objetivos de la empresa: el sistema de Contabilidad, el de Producción, el de Materiales, etcétera.

La mayor parte de las veces, los fallos son resultado de sistemas mal diseñados, con brechas que permiten que los errores no sean detectados a tiempo. O simplemente no existen —lo cual es mucho peor—, ya que la administración del sistema se convierte en una saga vikinga: un montón de historias hermosas sin fundamento real. Ten cuidado de que tus investigaciones de causa raíz se enfoquen en los sistemas, no en las personas.

Al llegar a la conclusión de la resolución de un problema, es importante retroalimentar a los miembros del equipo al respecto. Compartir la causa raíz última con los colaboradores permite crear una mentalidad de reconocimiento y prevención para evitar que el problema recurra. Esto es, básicamente, un ciclo de mejora continua que debe aplicarse a todos los problemas. Y, sin embargo, continuamente observo que este paso no se lleva a cabo o se realiza de manera superficial. Si has llevado a cabo un proceso de acciones correctivas, como líder del equipo: ¿te has asegurado de que el resultado sea compartido con los colaboradores?, ¿o te has conformado solamente con compartirlo con el cliente?

## La retroalimentación individual

En general, cuando trabajo en acciones correctivas, mi enfoque es encontrar cómo falló el sistema que está siendo cuestionado, y no en el individuo que pudo o no haber originado el problema. Es muy importante que nuestros colaboradores tengan la confianza de que el esfuerzo de investigación es un proceso de cuestionamiento honesto para descubrir cómo podemos prevenir el problema. En un artículo anterior ya mencionamos que proporcionar seguridad emocional a los colaboradores es parte de la labor del líder. No hay mejor oportunidad para reforzar ese sentimiento que cuando estamos en modo Sherlock Holmes.

Sin embargo, habrá ocasiones en que la conducta de algún colaborador deberá ser confrontada y habrá que tener una conversación honesta al respecto. Antes de concluir que una conducta individual es la razón del problema, debes descartar que el sistema haya fallado. ¿Hay un procedimiento claro respecto a la tarea? ¿Se ha provisto entrenamiento suficiente para su ejecución? ¿Se han proporcionado las herramientas requeridas para ejecutarla? Si honestamente puedes confirmar positivamente lo anterior, entonces puedes concluir que una conducta incorrecta es la causa del problema, y es momento de retroalimentar al causante. ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?

## Pasos sugeridos para realizar la retroalimentación

---

Desde mi punto de vista, estos son los pasos que te recomiendo para preparar y llevar a cabo dicha conversación:

- ▶ **Confidencialidad.** Realiza la reunión en un lugar cerrado y cómodo. El objetivo es retroalimentar, no avergónzar a tu colaborador. Si consideras que podría haber algún riesgo de malentendido, invita al Gerente de Recursos Humanos como observador. Esto es especialmente importante si existe historial de malas conductas repetidas por parte de la misma persona.
- ▶ **Sé factual.** Ten hechos concretos, comprobables y no sujetos a interpretación. Esto facilita demostrar la necesidad de la conversación y te evita caer en un debate con el colaborador respecto al problema.
- ▶ **Identifica claramente la conducta que buscas corregir.** Al final de la conversación, lo que buscas modificar es una conducta observada. Recuerda que puede no ser intencional, lo cual dificultará al colaborador reconocerla, por lo que tú debes tener total claridad al respecto.
- ▶ **Enuncia tus sentimientos.** Házlo solo como énfasis y no con la intención de reclamar. Expresarlos de manera tranquila comunica la gravedad de la situación. Ten cuidado: no uses humor, ya que eso es completamente contrario a la intención de la plática.
- ▶ **Usa la técnica del sándwich.** Empieza con un comentario positivo, lleva a cabo la parte difícil de la plática y cierra con otro comentario positivo. El objetivo es que tu colaborador tenga una experiencia de retroalimentación positiva, por lo que la última parte del ejercicio siempre debe serlo. Puedes, por ejemplo, expresar tu confianza en que la retroalimentación lo hará un miembro aún más valioso del equipo.
- ▶ **Obtén un compromiso.** Hacia el final de la plática, pide al colaborador que él mismo explique la conducta incorrecta, la razón por la que se llevó a cabo y qué acciones tomará para evitar una situación similar. Este es el paso más importante: te permitirá obtener un compromiso hacia un cambio positivo y no haber tenido simplemente una sesión de quejas.
- ▶ **Da seguimiento.** Observa la conducta del colaborador en los días siguientes y, si hay un cambio positivo, hazlo notar. Si no observas el cambio esperado, realiza otra sesión para verificar si hay algún otro problema no discutido, escucha a tu colaborador y obtén un nuevo compromiso.

En un podcast que escuché recientemente, se hacía el punto de que la mayor parte de las herramientas de mejora continua funcionan efectivamente cuando los colaboradores modifican sus conductas. Piénsalo un momento y podrás darte cuenta de que tiene mucha razón. Piensa también cómo un procedimiento nos dice, en realidad, qué conductas debemos adoptar al realizar un proceso —por ejemplo, al hacer un recibo de material—. Tener esta claridad mejorará tu visión al supervisar a tus colaboradores, independientemente del sistema en el que se desempeñen.

---

Espero que este artículo te dé algunas ideas para llevar a cabo una buena retroalimentación con los miembros de tu equipo. Al final del día, todos merecemos ser comunicados de manera correcta cuando cometemos un error, y tener la oportunidad de corregirlo. Al hacerlo de la manera correcta, incrementarás la seguridad emocional de tus colaboradores y harás tu liderazgo mucho más efectivo.

*© 2026 Armando Cano Anzures. Todos los derechos reservados. Este contenido es propiedad intelectual del autor y no puede ser reproducido sin autorización expresa.*