



José Antonio Carazo  
Director de Capital  
Humano.

## “Smart Feedback”, de Jane Rodríguez del Tronco, Rosa Rodríguez del Tronco y Noemí Vico García

Sin *feedback* nuestra imagen del mundo y de quiénes somos es única, pero muy pobre. Necesitamos de los ojos de los demás para aprender cosas nuevas, para cambiar, para crecer. De ahí la importancia de aprender no solo a darlo, sino también a recibirlo. Y es que, si no desarrollamos la capacidad de escuchar de verdad e integrar qué ven los demás sobre nuestro comportamiento, difícilmente podremos conocer qué tenemos que trabajar para mejorar e incluso qué tenemos que reforzar y potenciar.

De la importancia del *feedback*, de cómo aprender a darlo y, sobre todo, de cómo recibirlo adecuadamente surge *Smart Feedback*, un libro que recoge diferentes



## Biblioteca de RR.HH.

metodologías para dar el salto y generar espacios de aprendizaje y transformación que nos ayuden a desplegar todo nuestro potencial tanto en el ámbito personal como en el profesional.

*Smart Feedback* realiza un recorrido por cuestiones como el papel de la retroalimentación en el desarrollo de las organizaciones y su relación con el liderazgo. También aborda claves y técnicas para desarrollar una verdadera cultura de *feedback* así como las principales habilidades requeridas. Todo esto ilustrado a través de numerosos ejemplos de casos reales y ejercicios prácticos para ayudarte a desarrollar tu plan de acción personal.

Porque a través de nuestra relación con los demás formamos también nuestra identidad y evolucionamos, si quieres aprender a sacar partido de lo que los demás te aportan y entrenarte para ayudar a otros en su desarrollo, este es tu libro. Todo esto ilustrado a través de numerosos ejemplos de casos reales y ejercicios prácticos para ayudarte a desarrollar tu plan de acción personal, e incluso con el modelo de Los 6 pasos del *feedback* de The Bold Choice desarrollado por las autoras.

**Jane Rodríguez del Tronco** es consultora en Desarrollo de Talento, conferenciante y formadora, experta en liderazgo y marca personal. Coach ejecutivo y de equipos por ICF. Socia Directora de The Bold Choice, cuenta con una amplia experiencia en el mundo de la empresa. Profesora del IE y de la Universidad Francisco de Vitoria, entre otras instituciones académicas. **Rosa Rodríguez del Tronco** es psicóloga, consultora de Recursos Humanos, formadora en habilidades y conferenciante, especialista en desarrollo competencial e inteligencia emocional. Coach senior por AECOP, es Socia Directora de Grupo Dictea y Dictea Desarrollo de Talento. Profesora y colaboradora de Cámara Sevilla y la Universidad Francisco de Vitoria. **Noemí Vico García** es consultora en Desarrollo de Talento, especialista en nuevas metodologías de enseñanza/aprendizaje. Coach ejecutivo por ICF, cuenta con una larga trayectoria en el ámbito de la formación. Subdirectora de The Bold Choice.

### FICHA DEL LIBRO

**Autoras:** RODRÍGUEZ DEL TRONCO, Jane, RODRÍGUEZ DEL TRONCO, Rosa y VICO GARCÍA, Noemí.

**Título:** Smart Feedback.

**Editorial:** Lid Editorial. Madrid, 2017.

**Páginas:** 224.

Profesora colaboradora de la Universidad Francisco de Vitoria, además imparte clase de manera habitual en IMF Business School.

**Pregunta.- ¿El *feedback* es bueno ven-**

ga de quién venga o depende de quién te lo dé?

**Jane Rodríguez del Tronco.-**

El *feedback* es siempre la percepción que otra persona tiene de nuestro comportamiento. Y aunque ha de darse de la manera más objetiva posible, fundamentarlo en hechos y hacerlo con la intención de construir y ayudar al otro en su desarrollo, no todo el mundo sabe dar *feedback* correctamente. Además, es importante tener en cuenta la relación que tenemos con la otra persona, desde cuándo nos conoce y en qué contexto, pues todo esto hará que dicho *feedback* se corresponda en mayor o menor medida a nuestra forma de actuar en general.

Sin embargo, lo que no podremos negar es que es su percepción de cómo actuamos en su presencia. Y, por supuesto, si se trata de una persona con la que queremos mantener una relación de largo plazo y que nos importa, ¡bienvenido su *feedback*!, porque seguramente permitirá que nuestra confianza mutua aumente, e incluso hará que mejore la gestión de nuestras correspondientes expectativas.

**P.- ¿El *feedback* se puede/debe entrenar?**

**Rosa Rodríguez del Tronco.-** El *feedback*, como cualquier otra habilidad de comunicación, puede ser entrenado. De hecho, no nacemos sabiendo dar y recibir *feedback* y, es por ello, que es importante que dediquemos tiempo y práctica a conseguir que forme parte de nuestro repertorio conductual.

**P.- ¿Qué es más importante: saber escuchar o saber preguntar?**

**Rosa Rodríguez del Tronco.-** Ambas habilidades son relevantes en esto del *feedback*. Para poder dar *feedback* la



De izda. a dcha.: Rosa Rodríguez del Tronco, Jane Rodríguez del Tronco y Noemí Vico García.

escucha se hace imprescindible. Escuchar cómo se siente el otro, escuchar sus miedos, sus inseguridades... escuchar lo que nos dice y cómo nos lo dice es básico para poder saber cómo seguir regalándole nuestro *feedback* sobre su forma de actuar. En cuanto a la capacidad de saber realizar preguntas, esto se vuelve clave para poder avanzar e investigar, para poder ayudar en la comprensión del *feedback* que estamos emitiendo.

Por otro lado, a la hora de recibir *feedback* hay que hacer hincapié en la escucha activa y empática que realizamos, escuchando para entender la información que la otra persona nos proporciona, escuchando sin juzgar. Y evidentemente, como parte de esa escucha, realizando preguntas adecuadas que ayuden a conocer detalladamente la percepción de la otra persona para tomar conciencia de qué estamos haciendo y qué tendríamos que mejorar y/o reforzar en nuestro comportamiento.

**P.- ¿Cuáles son las características personales necesarias para sacar todo el partido al *feedback*?**

**Noemí Vico García.-** El *feedback* es un regalo, por lo que la gratitud es esencial cuando lo vivimos y más teniendo en cuenta lo complejo y delicado que puede llegar a ser darlo y recibirlo en algunas ocasiones. Podemos

sacar partido al *feedback* cuando tenemos en cuenta las siguientes claves:

- Reconocer que no somos perfectos, el EGO es uno de los grandes enemigos del crecimiento personal y profesional.
- Mantener una actitud abierta hacia el aprendizaje, todos necesitamos aprender cosas continuamente y lo que otros nos muestran de nosotros mismos (y viceversa) puede ser esencial para mejorar y ser la mejor versión de nosotros mismos.
- Cultivar una sana autoconfianza, reconocer los propios logros y no martirizarnos con nuestros errores sino verlos como aprendizaje.
- Diferenciar el SER del HACER, el *feedback* habla de un comportamiento concreto en una determinada situación y no de la persona. No se trata de etiquetar y juzgar sino de analizar situaciones y buscar la forma de gestionarlas.
- Desarrollar la resiliencia, esa capacidad superar e incluso salir fortalecidos de situaciones adversas (que todos vivimos). ¿Cómo hacerlo?: tratando de trabajar en tu autoconocimiento, tomando la responsabilidad de tu vida, ver los problemas como algo normal de la vida, pedir ayuda, mantener el foco y aprender de los errores.
- Reconocer y gestionar nuestras emociones ya que tienen su función en cada momento.

**P.- ¿Utilizar esta técnica supone un cierto grado de madurez de las personas y de las organizaciones?**

**Noemí Vico García.**- Para cambiar y crecer necesitamos aprender; y para aprender debemos estar dispuestos a abrirnos a la realidad y a los demás de otro modo, de ahí la importancia de crear un contexto adecuado para que el *feedback* funcione y sea una verdadera herramienta de desarrollo del talento (y de las relaciones en general).

Más que de madurez (que también), el primer paso es la generación de confianza entre las personas que forman parte de un equipo u organización, sin confianza las personas tienden a mostrarse invulnerables y no reconocer errores, ni siquiera serán capaces de plantear sus opiniones o dudas de manera abierta, aquí es donde debemos empezar a trabajar. Crear una cultura de *feedback* es responsabilidad de todos, algo que debe ser practicado

y buscado por todos los miembros de un equipo o de una organización.

**P.- ¿Hasta qué punto la gestión de las emociones puede condicionar el aprovechamiento del *feedback*?**

**Rosa Rodríguez del Tronco.**- Si surgen emociones que no somos capaces de gestionar y que nos impiden escuchar el *feedback* recibido, no podremos aprender de él ni aprovecharlo. Por tanto, para poder ser capaz de aceptar un *feedback*, principalmente sobre algo que no nos va a gustar escuchar, es indispensable la autorregulación emocional que nos permita abrirnos a esa información y procesarla de manera correcta. Después, ya podremos decidir qué hacer con esa información y que podríamos o no cambiar de nuestra forma de actuar.

**P.- El libro se estructura en 4 apartados con 10 ‘ideas a destacar’ en cada uno. ¿Se pueden destacar 4 ideas-fuerza, una por capítulo?**

**Jane Rodríguez del Tronco.**- Bueno, ¡esto no es tarea fácil! Vamos a intentarlo:

1. Crear una cultura de *feedback* no está limitado al papel de las personas con responsabilidad; debería ser algo practicado y buscado de manera activa por todos.
2. Recibir y procesar *feedback* de manera eficaz pasa por reconocer que no somos perfectos, por tener una actitud abierta al aprendizaje y a la mejora continua, por cultivar nuestra autoconfianza, diferenciar lo que hacemos de lo que somos, y desarrollar nuestra resiliencia.
3. Para dar un buen *feedback*, ¡sigamos el modelo de “Los 6 pasos del *feedback*” (c) The Bold Choice: 1. Comportamiento, a describir objetivamente. 2. Pregunta, al otro para entender su propia percepción. 3. Sentimiento, para mostrar nuestras emociones y tener en cuenta también las de nuestro interlocutor. 4. Impacto, identificando la repercusión de lo ocurrido. 5. Petición, para valorar posibles alternativas y definir un plan de acción futuro. 6. Compromiso, porque es necesario que la otra persona acepte e integre de verdad el *feedback*.
4. Aprender a recibir y a dar *feedback* adecuadamente requiere de algunas habilidades fundamentales, como la empatía, la escucha activa, la asertividad, saber adaptarnos a nuestro interlocutor y manejar bien el arte de hacer preguntas. ■