SMART FEEDBACK

F. JAVIER CANTERA HERRERO
Presidente Grupo BLC y Fundación Personas y Empresas.

Utilidades para un directivo]

- Que cualquier opinión sobre las personas tiene una enorme influencia.
- Que hay que prepararse las conversaciones con todas las personas de la organización.
- Que pensar en alto no es decir cualquier cosa que se te ocurra.
- Que las emociones se expresan en juicios que no son más que viles creencias.
- Que hay que diferenciar hechos de opiniones y creencias. Que la mejor percepción es la que está compartida.
- Que hay que aprender a dar *feedback* como se aprende a entender un balance contable.
- Que cualquier conducta directiva debe pensarse desde el *feedback* recibido de los demás.

SMART FEEDBACK

JANE RODRÍGUEZ DEL TRONCO
ROSA RODRÍGUEZ DEL TRONCO
NOEMÍ VICO GARCÍA
ED. LID. NOVIEMBRE 2017

FICHA LIBRO

Análisis de la obra y del autor]

Este libro expresa una necesidad de reflexión en la herramienta fundamental para generar confianza que es el *feedback*. Las autoras expresan una enorme capacidad divulgativa, una serie de miradas muy gráficas y sencillas sobre el poder humano que tienen las conversaciones centradas en dar y recibir opiniones. Siempre hemos dicho la importancia del feedback, pero no nos hemos detenido a analizar con detalle sus características, y este libro nos aporta una visión global del *feedback* en las Organizaciones. Las autoras, consultores de Recursos Humanos, hacen un gran trabajo de análisis, síntesis y, ante todo, divulgación que hace muy atractivo el libro. Además, supone una gran aportación desde la práctica y en el entorno español.

RESUMEN DE LA OBRA]

La visión global del libro se plantea un análisis integral del *feedback* donde se propone responder a las 5 preguntas básicas de comprensión de un hecho: ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Cuándo y Cuanto? Por otra parte, también es un análisis integrado al relacionar el *feedback* en los diferentes procesos organizativos: liderazgo, evaluación, dirección de equipos y gestión de conflictos, etc... El *feedback* es una herramienta humana transversal que surge de la capacidad empática del ser humano. En este libro se plantea una visión 360° del *feedback* para posibilitar su omnicomprensión como elemento básico de la gestión humana en cualquier ámbito y en cualquier lugar.

El libro consta de cuatro grandes apartados:

- Descripción de que es el *feedback*, respondiendo al ¿Por qué? y el ¿Para qué?
- Como recibir el *feedback*: no vale dar *feedback* sino saber recibir. Dar sin recibir es no dar.
- ¿Cómo dar *feedback*? Si saben recibir deben perfeccionar la forma de darlo.
- Aprender las habilidades para dar y recibir el *feedback*: los cimientos de hacer un buen *feedback*.

En el primer bloque se aborda el proceso de definir, analizar y desmenuzar el concepto de *feedback*. Palabra polisémica y como la mayoría se desprende de su significado original siendo un término de enorme evocación en RR.HH. Se ha convertido en una palabra conocida como liderazgo, equipo, ect..., es decir, que pueden decir todo o en otras ocasiones ser una solución vacua por salir del paso. Podemos destacar estas ideas:

- Análisis psicológico de que es el *feedback*.
- Dimensiones del *feedback*: Verdad, Relación e Identidad.
- Tipos de *feedback*: Positivo/Negativo (en este punto faltarían algunas tipologías más actuales de modelos de *feedback*).
- Contexto original de saber dar y recibir *feedback*.
- La forma cultural del *feedback*: Confianza y Compromiso.
- Modelo de *feedback* y liderazgo: *Feedback* 360°.

En el segundo bloque, se plantea la principal dificultad del *feedback* que es saber recibirlo y no darlo. Todo el mundo puede poner foco en dar un buen *feedback* pero lo más difícil es saber recibir un mal *feedback*. En este sentido, el libro expresa las principales variables para aceptar el *feedback*:

- Actitud hacia el *feedback*: acepta lo imperfecto que eres, querer aprender, aceptarte como eres, aceptar fallos en lo que haces y tener resilencia.
- No hay *feedback* válido si no te planea el cambio como objetivo posible y pausible.
- Impacto emocional. Todo buen *feedback* (aunque sea positivo y/o negativo) implica el juego de las emociones.
- Estudios del *feedback*. Según el impacto emocional nos posicionamos en diferentes escenarios psicológicos.
- *Gestión emocional del feedback*. El *feedback* es la herramienta básica de la inteligencia emocional.
- Intervención de las creencias. La labor limitadora de las creencias a la hora de gestionar emocionalmente un *feedback*. Hacer consciente dichas creencias y garantizar su desactivación desde el que recibe el *feedback* hasta el que lo da.

El tercer bloque se centra en saber dar *feedback*. Sin duda, que es importante saber recibir un feedback pero está muy mediatizado por saber darlo. Saber dar está muy influido por tu saber recibir el regalo del *feedback*:

- Concepto de *feedforward*: Foco en el futuro, en alimentar la conducta de crecimiento para tu futuro. Este cambio de lente es básico para modular tu forma de dar *feedback*.
- Tres variables que condicionan: Presencia, intención y preparación.
- Reglas para dar un *feedback*: Descriptivo, específico, directo, selectivo, a tiempo, equilibrado y sugerente.
- ¿Qué hace que un *feedback* sea bueno?: Credibilidad desde la honestidad, humildad y humanidad.
- ¿Cómo distinguir hechos de opiniones? Inferencias versus realidades.
- *Feedback* para el crecimiento: MODELO GROW.
- Pasos para dar un *feedback*: Comportamiento, pregunta, sentimiento, impacto, petición y compromiso.

Y en el último bloque, se plantea cómo se puede aprender a hacer *feedback* fragmentando las habilidades que subyacen al mismo:

- Empatía: Escuchar, recapitular y expresar.
- Escucha activa: Para influir hay que saber escuchar.
- Asertividad: Expresar tus mensajes desde la capacidad de influir.
- Adaptabilidad: Utilizando el MBTI es identificar las características de personalidad del que recibe el *feedback* para adaptar la conversación.
- Saber preguntar: No hay preguntas inoportunas sino respuestas inadecuadas por no haber sabido preguntar.

IDEAS-FUERZAS]

- Es una técnica humana que se basa en nuestra capacidad empática (comprender a los demás para entender cómo somos nosotros mismos).
- Es una herramienta muy poderosa por su impacto emocional.
- Es un proceso para generar confianza en un entorno original y, por tanto, es el inicio de una verdadera asunción del compromiso.
- Es la palanca fundamental de tu estilo de liderazgo.
- Es un intercambio de dar y recibir opiniones, percepciones y hecho que empieza por saber recibir para poder dar más adecuadamente.
- Es un precipitador del cambio personal ,y por tanto, la base del cambio organizacional.
- Es un facilitador del aprendizaje, para modelar la aplicabilidad y encontrar los focos de tu crecimiento personal.
- Es un canalizador de la emocionalidad de las relaciones humanas, para comprender, gestionar y desarrollar las respuestas emocionales.
- Es un proceso de aceptación progresiva de cambio personal que hay que gestionar para evitar quedarse en un momento de negociación inicial.
- Es un cuestionador de las creencias instaladas en el confort de la opinión generalizada o socialmente correcta.
- Es un motivador para tu crecimiento personal futuro más que instalarse en el pasado.
- Es un clarificador de influencias que se hace sobre la realidad y que nos responde a la verdadera realidad.

Utilidades para un coach]

- Cuando el *coachee* entiende el *feedback* como una expresión de la Cofradía del Santo Reproche *(Sabina dixit)*.
- Cuando el *coachee* es un sincericida y dice lo que piensa y no le importa el impacto emocional de lo que dice.
- Cuando no se sepa que recibir *feedback* es la base para saber darlo.
- Cuando no se acepte el *feedback* por multitud de razones exógenas sin plantearse su actitud.
- Cuando no se sepa dar el *feedback* con un esquema de sentido común.
- Cuando proliferan los mensajes "yoicos" a la hora de dar el *feedback*, en vez de pensar honestamente en la otra persona.
- Cuando considera que dar *feedback* no es tan importante y no necesito poner foco en su desarrollo.

- Es un abono para tu crecimiento personal para hacerte un mejor profesional.]

Conclusión]

Es una obra refrescante, útil y práctica del potente mundo del feedback. Las autoras aciertan en su estilo divulgativo y nos ofrecen un gran panorama de cómo hacer un feedback efectivo. No es una obra técnica sino muy pragmática que acerca al lector a técnicas de psicología del trabajo aplicada. Sin olvidar el rigor nos introduce en el valor de técnica, aunque en ocasiones falte un mayor sustrato técnico. Y como buen lector de un libro de feedback me pregunto ¿Cuál es el feedback del feedback? Pues mi respuesta como psicólogo del trabajo es el autoconcepto. Quien tiene el mayor nivel de autoconcepto, reconociendo sus imperfecciones y aceptando sus oportunidades de crecimiento son aquellos que han practicado el arte del feedback continuo. Y siempre se hacen la pregunta ¿Qué os ha parecido? Por tanto, ¿qué os han parecido mis comentarios? Y, ante todo, dar las gracias por haber leído. No hay feedback verdadero si no se acaba dando las gracias. Gracias.