

Feedback inteligente para el DESARROLLO de PERSONAS

 Jane Rodríguez del Tronco, Coach PCC por ICF y Miembro de ICF España

A nadie se le escapa que el mundo se mueve cada vez más rápido. En este contexto, el ejercicio de un determinado estilo de liderazgo también está cada vez más presente, al tiempo que **ser un maestro en la gestión de equipos y el desarrollo de personas se torna progresivamente más complejo**. ¿Por qué? Porque es cierto que vivimos en una época donde el cambio es constante; y porque los que cambiamos somos nosotros, las personas, teniendo así un impacto mucho mayor en cualquier transformación organizacional que el de la propia tecnología o el de otros factores (Andrés Ortega, "Los 10 mandamientos de la transformación digital" en www.andres-ortega.com. Marzo, 2016).

Los líderes han de ser hoy más flexibles que nunca, ser capaces de adaptarse a cada uno de los miembros de su equipo, de anticiparse a sus posibles miedos, de tener en cuenta sus motivaciones y sus inquietudes; y, por supuesto,



de gestionar sus emociones (Ovidio Peñalver, "Emociones colectivas". Alienta, 2009. Santiago Vázquez, "La felicidad en la vida y el trabajo". LID Editorial, 2016). **Líderes que cada vez más se espera actúen como verdaderos coaches**, capaces de generar confianza y con unas habilidades de comunicación que les permita operar como verdaderos desarro-

lladores de personas plenas de autoconfianza, y de equipos ágiles y comprometidos.

Y es que, si hablamos de cambios, necesariamente hablamos de romper paradigmas que hasta ahora parecían funcionar, de entender que debemos estar preparados para asumir el error como parte esencial de nuestro aprendizaje, de afrontar la realidad con una actitud de mejora continua, y de innovar.

Pero... ¿es posible aprender, cambiar, crecer e innovar sin el punto de vista de los demás? En muchas ocasiones su visión de lo que hacemos será clave para identificar qué estamos haciendo bien y habríamos de potenciar; o, por el contrario, qué podríamos mejorar o hacer de otro modo. Es decir, **que ha llegado el momento de que el feedback se convierta, de verdad, en una habilidad esencial en el desarrollo de cualquier profesional**: por un lado, aprendiendo a recibirlo; y por otro,

Dar un *feedback* inteligente buscando las condiciones y momento adecuados desde donde poder enfocarnos en el empoderamiento de la otra persona.



sabiendo cómo darlo de manera inteligente. Y es que, si existe poca literatura, sobre todo en español, sobre cómo dar *feedback*, aún menos de aprender a recibirlo; y, por experiencia, sin lo segundo lo primero es casi imposible. Como bien recogen D. Stone y S. Heen en "Thanks for the feedback", *el jugador clave no es quien lo da, sino quien lo recibe (the key player is not the giver, but the receiver)*.

Claves para recibir *feedback*:

¿Qué hace falta entonces para recibir *feedback*?

- 1. Reconocer que no somos perfectos**, porque solo así estaremos abiertos al aprendizaje y a la mejora continua.
- 2. Tener una sana autoconfianza**. Tanto para recibir un *feedback* por algo que habríamos de mejorar o cambiar, como para el positivo o de reconocimiento. Solamente así seremos capaces de aceptar la opinión de otros y de contemplarla como una posibilidad para adaptar nuestro comportamiento futuro.
- 3. Diferenciar lo que somos de lo que hacemos**. En la acción nos construimos o nos destruimos, pero nuestra

dignidad como personas está por encima de todo, y aun cambiando nuestra forma de "hacer", nuestro "ser" seguirá intacto, auténtico.

- 4. Reconocer y gestionar nuestras emociones**, algo clave para aceptar, y no solo tolerar, lo que los demás opinan de nuestro comportamiento. Y es que en realidad

Líderes que actúen como verdaderos coaches, generadores de confianza y con unas habilidades de comunicación que les permita operar como auténticos desarrolladores de personas.

solo por su valentía en ofrecernos su *feedback*, sea cual fuere, ya merecería un agradecimiento por nuestra parte.

- 5. Desarrollar nuestra capacidad de resiliencia**, porque cuanto mayor sea, más fácilmente y de manera más ágil nos permitirá reponernos y aventurarnos en la transformación que se nos demanda.

Y tomando como punto de partida que sabemos cómo recibir *feedback*, ¿alguna clave para darlo de manera inteligente?

Modelo de los 6 pasos del *feedback*, extraído del libro Smart Feedback (LID, 2018):

- 1. Comportamiento:** primero, pongamos encima de la mesa datos objetivos sobre lo ocurrido, haciendo referencia a hechos concretos, y dejando fuera cualquier tipo de juicio infundado.
- 2. Pregunta:** tras comentar lo ocurrido, es el momento de preguntar a la otra persona cuál es su visión de lo sucedido. Quizás su comportamiento nos ha llevado a inferir cosas que no son ciertas, y dichas inferencias podrían haber-

nos llevado a acciones o decisiones poco acertadas.

3. **Sentimiento:** hacer ver a la otra persona cómo nos ha hecho sentir lo ocurrido será clave para que la próxima vez lo tenga en cuenta; y, al mismo tiempo, tener en cuenta sus sentimientos también será esencial para una sana relación a futuro.
4. **Impacto:** es importante que la otra persona sea consciente de las consecuencias de su hacer. Siempre actuamos de la mejor manera posible, por lo que juzgar las intenciones no tiene cabida alguna. No obstante, hacerle ver el impacto de sus acciones se torna vital para que contextualice y entienda adecuadamente nuestro *feedback*.
5. **Petición:** para que sea un auténtico *feedback* constructivo, o un *feedforward*, es necesario que avancemos un poco más. ¿Qué alternativas de comportamiento tiene la otra persona para el futuro? ¿Qué considera que podría hacer diferente? Lo que ocurre es que no siempre verá con claridad dichas opciones. En este caso, pedirle permiso para ofrecerle nuestras sugerencias (que no indicaciones expresas) será clave para que las acepte e integre.
6. **Compromiso:** por último, y no por ello menos importante, debemos solicitar compromiso expreso a la otra persona para actuar de otro modo la próxima vez; bien cambiando o mejorando su comportamiento, bien potenciando aquello que ya hace bien.

Y, ¿algún ejemplo? Pues pongamos que estamos en una reunión, y que uno de nuestros colaboradores sale cada dos por tres, no para de mirar el móvil y cuando se le pregunta, no sabe ni qué contestar... Su nombre es Andrés, tiene a su madre en el hospital en una operación de urgencia, pero no ha querido decir nada para no alarmar; y al tratarse de una reunión importante, ha preferido asistir a ella, aunque

Ha llegado el momento de que el *feedback* se convierta en una habilidad esencial en el desarrollo de cualquier profesional.

no haya podido estar tan pendiente como debiera.

“Andrés, durante nuestra reunión he visto que has salido dos veces de la sala, que tenías el móvil operativo y lo has estado consultando con regularidad; e incluso cuando se te ha preguntado en un par de ocasiones por tu opinión, no has sabido qué contestar (COMPORTAMIENTO). ¿Qué te ocurre? ¿Hay algo que no sepamos y que te haya hecho tener este comportamiento? (PREGUNTA). A mí y a Carmen nos ha hecho sentir un tanto de desconcierto, la verdad. Y tus compañeros parecían enojados (SENTIMIENTO). Como sabes, esta reunión era importante para decidir sobre el futuro del proyecto, en el que tú tie-

nes, además, un papel protagonista; es decir, tu opinión es clave para avanzar, y estamos apenas a una semana de comunicar nuestra decisión a la central (IMPACTO). ¿Cómo crees que podrías haber actuado? ¿Qué podrías hacer la próxima vez? ¿Te parece que en una situación así nos lo comentas antes? Quizás retrasar la reunión hubiera sido mejor para todos, ¿te parece? (PETICIÓN). Entonces, ¿puedo contar con que nos lo harás saber con anterioridad si vuelve a suceder algo similar? (COMPROMISO).

Naturalmente, este modelo no es más que una guía para dar un *feedback* inteligente. Además, como líderes, tendremos que buscar las condiciones y el momento más adecuados para que nuestra conversación tenga lugar, así como prepararnos a nosotros mismos para enfocarnos, de verdad, en el desarrollo y el empoderamiento de la otra persona.

Y si ya cuentas con todo lo anterior, ahora a... ¡practicar, practicar y practicar! Porque como con cualquier habilidad, cuanto más practiques, más fácil te será, integrando el *feedback* inteligente en el repertorio de hábitos que los líderes y los profesionales de hoy han de tener y manejar con pericia y regularidad. 📧

jane.rodriguez@theboldchoice.com

