



# El *feedback*, habilidad clave para un liderazgo EFECTIVO

Jane Rodríguez del Tronco, Rosa Rodríguez del Tronco y  
Noemí Vico García, autoras de *Smart feedback* (LID Editorial)

Siempre ha sido necesario aprender y crecer, pero en nuestro mundo cambiante se torna sin duda una habilidad esencial. Las organizaciones requieren de personas que sean flexibles y que se adapten de manera cada vez más rápida al entorno, que estén dispuestas a cambiar, a mejorar y a desarrollar todo su potencial.

Naturalmente nuestra posibilidad para aprender dependerá tanto de nuestra actitud y nuestra capacidad, como del entorno en el estemos. Nos movemos en muchos sistemas de personas y relaciones en nuestra vida que son claves para nuestro desarrollo. En el caso de las empresas, los líderes, como responsables, tienen una magnífica oportunidad para generar el espacio apropiado en el que sus colaboradores aprendan. Sin embargo, para que esto tenga lugar, dichos líderes han de contar con ciertas habilidades, hoy en día bien reflejadas en el perfil de *manager-coach* tan demandado en las empresas orientadas a la innovación y a la mejora continua. Una de estas habilidades es sin duda el *feedback*. Gracias a la retroalimentación, como lo conocemos en castellano, puedes conseguir, entre otras cosas:

- **Desarrollo personal y profesional**, pudiendo trabajar conscientemente los aspectos de nuestro comportamiento y las habilidades necesarias para cambiar o mejorar aquello en lo que aún tenemos recorrido, o incluso para potenciar nuestras fortalezas. Claro que si no contamos con la visión de los demás sobre nuestro hacer, como bien se refleja en la Ventana de Johari, nos mantendremos en una ceguera poco o nada favorable para nuestra evolución.

- **Motivación y entusiasmo**. Sobre todo, al reforzar una conducta. Pasamos por alto reconocer a los demás que han hecho algo bien, que son excelentes en algunos comportamientos y habilidades, cuando en realidad esto hace que aumente la probabilidad de que éstos se repitan.

- **Excelencia en los resultados**. Por todo lo anterior, gracias al *feedback*, las personas nos volvemos más competentes y obtenemos mejores resultados, algo que igualmente redundará en una enorme satisfacción, motivación y compromiso.

Ahora bien, si miras a tu alrededor, ¿qué te encuentras? Lo más frecuente es que observes un mal uso del *feedback*; es decir, una mala *praxis*. ¿A qué se debe? Normalmente, a que no se tiene claro cómo mantener esa conversación que se antoja complicada y que fácilmente puede llevar a un deterioro de la relación si no es bien conducida.

Después de años trabajando con distintos profesionales y observando cómo se da y cómo se recibe *feedback*, sacamos como conclusión que es necesario presencia y preparación.

Además, basándonos en otros modelos, en nuestra propia formación como *coaches* y en nuestra experiencia, te proponemos nuestra guía para dar *feedback*, la cual esperamos te ayude a mantener conversaciones poderosas y te convierta en todo un experto en la materia.



**1. Comportamiento:** lo primero es centrarte en describir lo ocurrido, lo que has observado, describiendo la conducta desde el hacer. Es importante que dejes fuera tus juicios y opiniones, y que fundamentes tu *feedback* en hechos concretos, para que la otra persona pueda reconocer fácilmente de qué le estás hablando y que no se lo tome como algo personal y subjetivo.

**2. Pregunta:** te recomendamos que preguntes al otro su punto de vista, que sea él mismo el que evalúe la situación. Así, podrás comparar tu percepción con la suya y conseguirás hacerle partícipe. En ocasiones lo ocurrido es el resultado de algo que desconocemos, y preguntar a la otra persona te ayudará a entender mejor el contexto y los detalles que hayas podido pasar por alto.

**3. Sentimiento:** en muchas ocasiones es clave expresar al otro cómo nos sentimos con lo ocurrido, tanto si se trata de algo a mejorar, como a potenciar. Asimismo, deberemos tener presente también la gestión de las emociones del otro, dado que su reacción ante el *feedback*, sobre todo si no ha sido positivo, será algo a tener muy en cuenta.

**4. Impacto:** en este paso, se trata de identificar y comparar las consecuencias de lo ocurrido; es decir, qué repercusión ha tenido la conducta del otro. Esto ayuda a la toma de conciencia. La intención ha podido ser buena, pero no siempre nuestras intenciones causan un impacto proporcional en la situación o en los demás. No obstante, también será importante para reconocer la repercusión de una acción cuando ha sido muy positiva.

**5. Petición:** consiste en preguntar a la persona que recibe el *feedback* sobre posibles alternativas de actuación para la próxima vez. Es importante empoderarle y facilitarle que reflexione e identifique sobre las posibilidades de acción

para el futuro. Y, por supuesto, y siempre pidiendo permiso a la otra persona, podemos hacerle una sugerencia; o, incluso si es necesario, pedirle explícitamente lo que queremos que ocurra a partir de ahora en situaciones similares.

**6. Compromiso:** por último, y para que el *feedback* sea aceptado e integrado por la otra persona definitivamente, y que haya cambio o refuerzo, será necesario obtener su compromiso de manera explícita.

Para que realmente el *feedback* sea un regalo, una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para el otro, también has de tener presente la importancia de crear un contexto o clima de confianza, de verdad; de cuidar el lugar y el momento para darlo, y la situación emocional de la otra persona y la tuya propia. Y, por supuesto, habrás de seguir entrenando cada día las habilidades de comunicación básicas para darlo de manera inteligente: la empatía, la escucha activa y el arte de hacer preguntas poderosas.



Autoras de *Smart feedback* (Lid Editorial).