ÍNDICE

Prólogo de Santiago Vázquez 13

Introducción 17

1 *Feedback.* Potenciando el talento a través del *feedback* 21

1. ¿Y esto del *feedback* qué es? 24
2. Dimensiones, tipos y formatos de *feedback* 27
3. Organizaciones que aprenden y crecen 31
4. ¿Qué necesitamos para promover una cultura de *feedback?* 35
5. Liderazgo y *feedback* 42
6. Ideas a destacar 50

2 Auto liderazgo. ¿Cómo recibir *feedback*? 53

1. Claves para recibir *feedback* 56
2. *Feedback* para el cambio 58
3. Impacto emocional 64
4. Autogestión emocional 77
5. Impacto de nuestras creencias 90
6. Ideas a destacar 101

3 *Feedback* para el desarrollo de otros. ¿Cómo dar *feedback*? .. 103

1. El concepto de *feedforward* 105
2. Presencia, intención y preparación 107
3. Reglas para dar *feedback* 111
4. Distinción entre hechos y opiniones 118
5. *Feedback* para el crecimiento 122
6. Los seis pasos del *feedback* 129
7. Ideas a destacar 133

4 *Feedback.* Aprendiendo habilidades para dar y para recibir ... 137

1. Empatía ... 142
2. Escucha activa ... 146
3. Asertividad ... 151
4. Adaptabilidad ... 161
5. Saber preguntar ... 174
6. Ideas a destacar ... 179

5 *Feedback.* ¿Y ahora qué? Cuaderno de ejercicios para diseñar tu plan de acción personal (PAP) ... 181

Del *feedback* nos cuentan ... 195

Te lo contamos en vídeo... ... 207

Epílogo ... 209

Bibliografía ... 213

Notas ... 217

PRÓLOGO

Recibir la invitación para escribir el prólogo de *Smart Feedback* me ha generado una maravillosa sensación de agradecimiento a sus autoras, a quienes sigo y aprecio desde hace años por ser referentes en el ámbito del *coaching* y el desarrollo de las personas. También me ha llevado a recordar a Juan Carlos Cubeiro, experto en prólogos, y un verdadero especialista en el ámbito del *feedback,* que inspiró mis primeros pasos en la gestión de personas orientada a la felicidad en el trabajo y al desarrollo del liderazgo positivo. Mi gratitud por tanto a Jane, Rosa y Noemí, y también a Juan Carlos, por invitarnos a reflexionar sobre la importancia de las conversaciones para el desarrollo del talento.

Julian Birkinshaw, catedrático de la London Business School, nos habla de la necesidad de reinventar el *management*, fundamentalmente porque, en su opinión, los modelos tradicionales han perdido eficacia, como demuestra el hecho de que buena parte de las principales empresas de los años 70 y 80 hayan perdido su liderazgo cediéndolo a compañías de nueva creación y con nuevos modelos de gestión. En la nueva era, los desafíos que señala Birkinshaw de flexibilidad, adaptabilidad, innovación y compromiso nos llevan a un nuevo escenario donde el desarrollo del talento y específicamente el liderazgo deben, a su vez, ser reinventados.

Es habitual pensar que la inteligencia, el talento o la personalidad vienen determinados de nacimiento, y la consecuencia de esta forma de pensar es que el esfuerzo no vale la pena.

Si genéticamente no estamos dotados para algo, es absurdo esforzarse para conseguirlo. Y pensar así nos lleva a apostar por las creencias limitadoras frente a las creencias expansivas. Estamos, por tanto, ante una expresión más del determinismo pesimista, que confía poco en la capacidad del ser humano para imponerse a las circunstancias.

Carol Dweck, doctora en psicología y profesora de la Universidad de Stanford, considera que "todos podemos cambiar con esfuerzo". Dice Dweck que en la población, en general, hay un 40% de personas con mentalidad fija, otro tanto con mentalidad de crecimiento, y un 20% con una combinación de ambas; aunque si analizamos qué ocurre entre ejecutivos, deportistas y científicos exitosos, la mayoría tiende a tener una mentalidad de crecimiento. Son los que dan y reciben bien las críticas, confrontan sus deficiencias y trabajan con intensidad para ser mejores. En definitiva, gestionan adecuadamente lo que las autoras denominan *Smart Feedback*.

Las personas que poseen una mentalidad de crecimiento no solamente son capaces de alcanzar una buena versión de sí mismos, sino que son mejores padres, profesores, jefes, compañeros y amigos. porque creen que las personas pueden crecer y, por lo tanto, ellos mismos estimulan el crecimiento y aprendizaje en los otros, y sus expectativas con respecto a sí mismos y a los demás son más positivas. La mentalidad de crecimiento es parte de la inteligencia emocional; y en muchas ocasiones, los que no comparten esta mentalidad, suelen carecer de habilidades clave como la asertividad o la capacidad para decir adecuadamente lo que se quiere decir, el autocontrol, la empatía, la tolerancia a la frustración...

Estamos ante un tema absolutamente esencial para aumentar nuestros niveles de felicidad y productividad y, por supuesto, de creatividad en las empresas. Y hablando de inteligencia, rodearse de ese 40% de población con predominio de 'mentalidad de crecimiento' es una decisión muy inteligente.

Por su parte, Rafael Echeverría, sociólogo por la Universidad Católica de Chile y doctor en filosofía por la Universidad de

Londres, analiza cómo la empresa, que él considera indiscutible motor de las últimas trasformaciones históricas, debe evolucionar buscando la generación de entornos que fomenten la confianza. En la misma línea que lo señalado por Julian Birkinshaw, Echeverría apunta que: "la manera de entender el quehacer empresarial que ha prevalecido en la mayor parte del siglo pasado ya no sirve"; elementos clave de gestión empresarial que han venido funcionando hasta el momento deben dejar paso a nuevos enfoques. Para él, la clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el miedo, con organizaciones muy jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo "capataz".

La nueva empresa, la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual requiere nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, como 'coaches', siendo cada vez menos efectivo el estilo "capataz". Por todo ello, es necesario incrementar el nivel de autoconocimiento personal y la orientación a las fortalezas individuales y colectivas, cuidando conscientemente el lenguaje: porque somos como hablamos.

Esta nueva realidad exige, en consecuencia, el desarrollo de competencias "conversacionales" especialmente en los líderes de las empresas, ya que serán determinantes para alcanzar sus objetivos. El *coaching,* por tanto, pasa a ser una herramienta estratégica y el *feedbak* un elemento esencial en el crecimiento personal y profesional que nos ayuda a mejorar y tener relaciones más positivas con los demás; pero, sobre todo, nos ayuda a liderarnos a nosotros mismos.

El doctor Echeverría plantea la importancia de entender las organizaciones como sistemas conversacionales y nos deja reflexiones tan importantes e interesantes como las siguientes:

- El lenguaje es el elemento distintivo de lo humano.
- Entender la emocionalidad es fundamental para evitar la resignación y asumir nuestro poder transformador.
- A través del lenguaje tenemos dos desafíos fundamentales: aprender y emprender.
- Estamos en cambio permanente; cada experiencia nos modifica y nos hace distintos, de ahí la importancia de la plasticidad de nuestras neuronas.
- El lenguaje es acción y construye nuevas realidades.
- Las competencias conversacionales son la clave del emprendimiento, la creatividad y el liderazgo.

Escribo este prólogo el mismo día que he visitado Google y la Universidad de Stanford, pero no creo que sea por eso que mi optimismo en relación a la nueva era en la que nos encontramos sea alto. Sencillamente creo que cada día quedan menos "empresaurios" que confunden intangibles con "bizcochos" fruto de ciertas modas; y que trabajar en la gestión de las personas en positivo, propiciando su mejor versión, su funcionamiento óptimo y su felicidad, es una forma de reinventar el *management;* algo que cambia el trabajo de los profesionales de recursos humanos y de todos aquellos que gestionamos personas, potenciando, sin buscarla, nuestra propia felicidad, ya que el hombre más feliz es el que contribuye a la felicidad del mayor número de sus semejantes.

¡Espero que disfrutéis *Smart Feedback* tanto como lo he hecho yo!

Santiago Vázquez
Director del Instituto de Liderazgo del
Tecnológico de Monterrey

INTRODUCCIÓN

**«Un sueño que sueñas solo es sólo un sueño.
Un sueño que sueñas con alguien
es una realidad»,**

John Lennon.

Somos parte de muchos sistemas de relaciones a la vez. Relaciones en las que cada uno es cada uno, pero también relaciones gracias a las cuales vamos forjando nuestra personalidad, aprendemos y construimos nuestra visión del mundo. Somos en tanto estamos con los demás, e incluso somos según con quién estamos y cómo nos relacionamos.

Pensemos por un momento en cómo nos comportamos en el grupo de amigos de toda la vida, cuando estamos con nuestra familia (o con la de nuestra pareja), en la asociación deportiva de la que formamos parte o en el trabajo. ¿Qué cambia? ¿Te has parado a pensar alguna vez cómo te influye ese estar en un sistema o en otro? Es más, piénsalo un momento. Según quién te diga qué en tal o cual grupo de personas, tu reacción tampoco es la misma, como tampoco lo será según el día o el momento en el que te encuentres. ¡No lo niegues! Y si no, vuelve por un momento a tu adolescencia: que tu madre te diera un consejo determinado no tenía absolutamente nada que ver con que tu mejor amigo o amiga te dijera exactamente lo mismo ¡incluso solo 15 minutos después! ¿Cierto?

Y es que cuando hablamos de relaciones personales estamos hablando de diferentes percepciones, de experiencias e historias distintas con las que cada uno de nosotros hemos llegado

hasta aquí, ahora, y que tomamos como punto de partida para relacionarnos con los demás y juzgarles. ¡Estamos rodeados de juicios y opiniones!

«¿Has visto lo mal que te queda esa camisa?». «Esa ha sido una forma fantástica de contestar a un cliente». «Creo que no te organizas bien».

¿Te suenan estas frases? Da igual el tema de que se trate, siempre hay alguien que tiene una opinión de lo que hacemos bien o de lo que hacemos mal, según su parecer. Y nosotros también la tenemos tanto de su comportamiento como del nuestro propio (el cual, por cierto, casi siempre es correcto).

Este libro surge por una causa y para un propósito determinados. Llevamos ya muchas horas de formación y de *coaching* durante las cuales el *feedback* se ha convertido en el denominador común de las inquietudes de nuestros alumnos tanto en el ámbito empresarial como en el académico.

«... aprender a dar *feedback* sigue siendo una necesidad de desarrollo muy presente de los profesionales con los que trabajamos»,

#SmartFeedback

Bien sea una formación en liderazgo, en comunicación, en trabajo en equipo, en gestión de conflictos o en cualquier otro conjunto de lo que se conoce como *soft skills* o habilidades blandas, aprender a dar *feedback* sigue siendo una necesidad de desarrollo muy presente de los profesionales con los que trabajamos.

En nuestra formación como *coaches*, de hecho, uno de los aprendizajes clave se centraba precisamente en esto, en lo que en español se conoce como «retroalimentación», si bien es un término que ha caído en desuso y ha sido sustituido por el anglosajón *feedback*.

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.

«Necesitamos de los ojos de los demás para aprender cosas nuevas, para cambiar, para crecer»,

#SmartFeedback

En la primavera de 2017 nos llegó uno de los retos más bonitos a los que nos hemos enfrentado en nuestra carrera profesional. Una empresa nos convocaba para diseñar un programa de *feedback* que permitiese cambiar el modo en el que sus profesionales se relacionaban, tanto los líderes de la organización, como cualquier otra persona que formase parte de la misma. Quería una formación con diferentes metodologías que facilitase el cambio de chip que en estos momentos les hacía falta para dar el salto, para generar los espacios de aprendizaje y transformación necesarios para llevarles a desplegar todo su potencial. ¡Y nos pusimos manos a la obra!

Este libro es en gran medida fruto de ese proyecto, así como el resultado de toda la experiencia acumulada en el equipo después de muchos años trabajando en desarrollo del talento desde diferentes disciplinas, de todos los conocimientos adquiridos y de la investigación realizada. El propósito de escribirlo, de ponerlo hoy en tus manos, es compartir contigo todo este aprendizaje, esperando que te sirva, como también nos ha servido a nosotras, para continuar desarrollándote y convertirte en una mejor persona y en alguien, en definitiva, mucho más feliz.

Nosotras mismas seguimos aprendiendo cada día, cada instante. Escribir este libro nos ha permitido tomar aun mayor consciencia sobre la importancia del *feedback,* de cómo aprender a darlo bien y, sobre todo, de cómo recibirlo de manera adecuada; algo que intentamos poner en práctica a diario en el equipo,

con nuestros familiares, con nuestros alumnos y con cualquier persona que nos importa.

A lo largo de las próximas páginas haremos un recorrido por cuestiones como el papel de la retroalimentación en el desarrollo de las organizaciones, su relación con el liderazgo y qué es necesario para que se produzca, de verdad, una cultura de *feedback*. También abordaremos claves y técnicas tanto para recibir *feedback* como para darlo, y haremos una parada especial en las principales habilidades que se necesitan para convertirnos en un profesional competente en ambos sentidos. Para una mejor ilustración de lo que trataremos, encontrarás numerosos ejemplos de casos reales, pero cuyos nombres hemos modificado para no desvelar su verdadera identidad. Por último, hemos creado un apartado con ejercicios para ayudarte a diseñar tu plan de acción personal, al que iremos haciendo referencia a lo largo de todo el texto.

«... todos somos parte de varios sistemas de relaciones, de conversaciones en las que aportamos nuestra forma de ver el mundo que nos influyen»,

#SmartFeedback

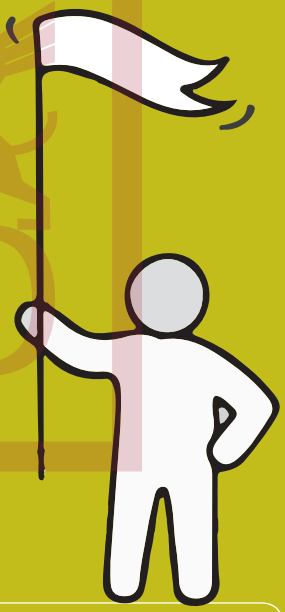
Sin embargo, este libro no se ciñe al ámbito profesional, porque todos somos parte de varios sistemas de relaciones, de conversaciones en las que aportamos nuestra forma de ver el mundo que nos influyen. Si quieres aprender a sacar partido de lo que los demás te aportan, así como entrenarte para ayudar a otros en su desarrollo, profesional o personalmente, quizá, tal vez, este sea tu libro.

Ojalá te sea de toda la utilidad que esperamos.

Para nosotras ha sido un sueño que juntas, hoy, hemos hecho realidad.

FEEDBACK

Potenciando el talento a través del feedback



«Una organización que avanza, que crece, que busca desplegar todo su talento, es una organización en la que el *feedback* forma parte del día a día de sus personas».

LID

1

Empecemos por el qué y el para qué. ¿Qué es el *feedback?* ¿Para qué es tan importante? ¿Qué tiene que ver con el desarrollo personal? ¿Y con el talento? ¿Y con el liderazgo en cualquiera de los ámbitos donde una persona es responsable de la evolución de otras (en el trabajo, en la escuela, en la familia...)?

Sin entender el concepto en sí mismo y su sentido, difícilmente podremos ponernos a trabajar para desarrollar las habilidades que se necesitan. Bien lo sabemos. Necesitamos visualizar e interiorizar el propósito antes de ponernos manos a la obra con algo que requiera cierto esfuerzo por nuestra parte; y si hay una motivación clara, ¡muchísimo mejor!

Así que, comencemos por el principio.

1. ¿Y esto del *feedback* qué es?

Cuando preguntamos a las personas sobre las conversaciones más difíciles que hayan podido afrontar, las situaciones más incómodas e incluso conflictivas, el *feedback* siempre aparece. Y es que aprender a recibirlo o a darlo es aún un tema pendiente. ¿Cuándo llegará el momento en que esto sea incluso una asignatura de obligado aprendizaje ya desde el colegio? ¡Cuánto cambio supondría en nuestras relaciones y en nuestro propio desarrollo!

El *feedback,* o retroalimentación en castellano, es en realidad cualquier información que nos dan sobre nosotros mismos. Puede hacerse mejor o peor, y para que sea positivo veremos las claves más adelante, pero es en sí mismo la forma que tenemos de aprender cómo somos, desde lo que hacemos, a ojos de los demás: en qué creen que tenemos que mejorar e incluso qué hacemos bien.

«El *feedback* es en realidad cualquier información que nos dan sobre nosotros mismos»,

#SmartFeedback

El término *feedback* proviene de la época de la Revolución Industrial y hace referencia a la energía que retornaba al punto de origen en un sistema mecánico. Y este fue el sentido del término, también aplicado a la electricidad o al sonido, hasta pasada la Segunda Guerra Mundial. Fue a mediados del siglo XX cuando comenzó a utilizarse en el ámbito de la evaluación del desempeño profesional para dar al empleado información correctiva o de mejora sobre su comportamiento[1].

Hoy en día, el *feedback* desempeña un papel crucial en el desarrollo del talento. Aunque por lo general se identifica como el medio para corregir una conducta, también es interesante, y mucho, cuando lo utilizamos para reforzar a otros en su manera de hacer las cosas.

Sin embargo, la realidad nos dice que aún queda mucho camino por recorrer. En nuestras empresas en España, por ejemplo, ni siquiera la reunión general anual con cada empleado para

evaluar la consecución de sus objetivos y valorar sus fortalezas y sus áreas de mejora es algo extendido, sobre todo en las nacionales o pymes. Y, por supuesto, tampoco hablemos de los programas de *feedback* 360º tan presentes en multinacionales de origen anglosajón, tema que muchos directivos locales ni siquiera están dispuestos a contemplar[2].

Algo parece que no está funcionando, y en gran medida tiene que ver con nuestra propia cultura, con los paradigmas con los que hemos crecido: «nunca muestres tus debilidades», «cuidado con confiar demasiado», «mejor callarse para no meterse en problemas», «eso que se lo diga otro...»; frases que seguro recuerdas haber escuchado más de una vez, ¿cierto?

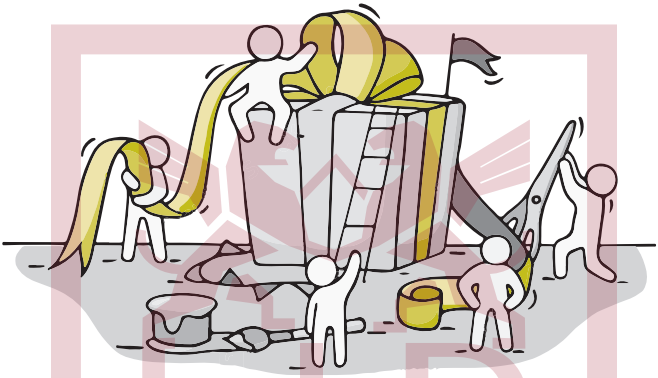
Desde el punto de vista cultural podemos decir que nuestro miedo al ridículo y a fallar está muy presente en cómo actuamos y cómo nos relacionamos. Si no, echemos un simple vistazo al número de emprendedores que surgen en nuestro país en comparación con otros (cuestiones de facilidades aparte...). ¿Qué nos frena? ¿Es que no somos lo suficientemente valientes o creativos? No. Lo que ocurre es que nos espanta la idea de equivocarnos y el qué dirán después los demás. Y lo mismo sucede con nuestro carácter aparentemente afable y simpático, nuestro querer caer bien a todos. Evitamos los conflictos y nos movemos en nuestras relaciones con los demás en una armonía casi artificial, donde por supuesto el *feedback* no tiene cabida.

«Detrás de cada persona que entrega y recibe un *feedback* hay emociones y puntos de vista propios, lo que hace que sea un tema complejo, temido y evitado»,

#SmartFeedback

Claro que podemos invertir miles de euros en enseñar a dar una correcta retroalimentación, tanto en el contexto empresarial como en el académico, pero si no aprendemos antes a cómo recibirla, desde luego ni será efectiva ni estaremos mental y emocionalmente preparados para desarrollar nuestras habilidades a la inversa.

Y es que detrás de cada persona que entrega y recibe un *feedback* hay emociones y puntos de vista propios. Esto es lo que hace que sea un tema complejo, habitualmente temido y evitado tanto a nivel individual como organizacional. Gestionar la resistencia habitual, entender el *feedback* como un auténtico regalo para nuestro desarrollo y recibirlo con curiosidad y confianza, incluso cuando no sea tan positivo ni agradable, serán clave para nuestro crecimiento. Tiene que ver con completar nuestra propia percepción de quiénes somos y de la realidad en general, con aquello que ven los demás y que nos puede ser de utilidad.



El gran reto, sin embargo, es la lucha entre nuestro deseo de aprender y desarrollarnos y nuestra necesidad de ser aceptados, queridos y respetados tal y como somos. ¿Cómo casa esto?

«El gran reto es la lucha entre nuestro deseo de aprender y desarrollarnos y nuestra necesidad de ser aceptados, queridos y respetados tal y como somos»,

#SmartFeedback

¡Qué difícil! Es más, cuanto más importante es una persona para nosotros, más nos duele que nos indique algo que no hemos hecho bien. Es como sentir que le hemos fallado, que no somos suficientes para ella, ¿verdad?

Nuestra inquietud por aprender y nuestra necesidad de ser queridos son muy humanas, ambas casi nos vienen de serie. Sin embargo, saber cómo recibir *feedback* y por supuesto cómo darlo son habilidades que hemos de cultivar.

Y es que sin *feedback* nuestro desarrollo es casi imposible. ¿Cómo, si no, sabremos qué cambiar, mejorar, reforzar o potenciar?

Así que ibienvenido, *feedback!*

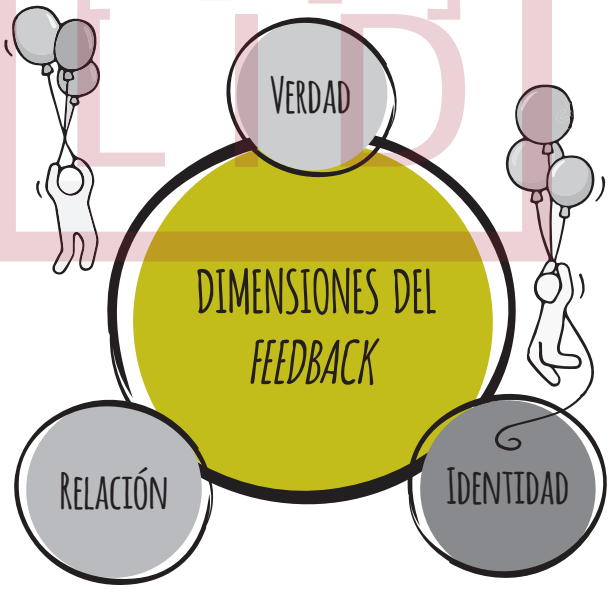
«Somos lo que hacemos de forma repetida. La excelencia, entonces, no es un acto; es un hábito»,

Aristóteles.

2. Dimensiones, tipos y formatos de *feedback*

En toda conversación de *feedback,* sea del formato o del tipo que sea, se ponen en juego tres dimensiones que habrás de tener siempre muy presentes, tanto para darlo como para recibirlo: verdad, relación e identidad[3].

Dimensiones del *feedback*



FUENTE: SHEILA HEEN, DOUGLAS STONE