



¿PARA QUÉ EL FEEDBACK?
¿CÓMO HACERLO EFECTIVO?

¿PARA QUÉ EL FEEDBACK? ¿CÓMO HACERLO EFECTIVO?

Cuando se trata de navegar un barco, la función del Capitán es corregir la “tendencia natural de el mismo” a desviarse del rumbo establecido para el viaje. El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco de la embarcación contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener.

El Capitán utiliza diversos instrumentos y recursos: ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten re-establecer el trayecto.

La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos feedback.

Detrás de cada feedback siempre hay una persona que lo emite y una que lo recibe, con sus propias percepciones y sentimientos. Hay que partir de la idea de que, tanto en la vida cotidiana como en la profesional, nos vamos a ver en situaciones en las que es necesario hacer una crítica a alguien y que, si nosotros mismos partimos de la idea de que son "un mal trago" o algo negativo ¿Cómo no lo van a ver así los que las reciban?. Así pues, proponemos afrontarlas como una oportunidad de mejorar la conducta de alguien y darlas con la mayor naturalidad posible.

Doble Propósito

Al igual que en la navegación, el comportamiento y las relaciones humanas requieren de procesos de feedback para recuperar el rumbo o para mejorar la efectividad de las mismas. Es por ello que vemos “al proceso” de feedback, como un aspecto del desarrollo de las relaciones humanas.

El primer paso es clarificar “para qué dar” feedback. Este proceso supone que quien lo da, conoce el objetivo que tiene la otra persona, es decir: qué resultados quiere lograr, observando que está fuera de rumbo o tiene la opinión que dadas las condiciones del ambiente de negocio reinante no conseguirá los mismos.

Desde allí enfocará dos preguntas, que creemos que son la brújula de quien da feedback:

- ¿Qué puedo ver que le esté faltando al otro para alcanzar su Objetivo?
- ¿Qué “relación” quiero desarrollar con esa persona?
- Cuando termine la reunión de feedback, ¿Qué quiero que pase?

Condiciones de Satisfacción:

El motivo

Quien da feedback lo hace sobre aspectos que la otra persona definió como sus objetivos a lograr (los puertos), por lo tanto, el motivo (el para qué) de la conversación siempre estará centrado en cómo. Quien da el feedback, puede ayudar a quien lo recibe a mejorar la efectividad en la consecución de “sus” objetivos.

El permiso o la pertinencia

A los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento. Es por ello que la persona que recibe el feedback debe primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Si esto no sucede, toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación.

Efectividad

Cuando hablamos de efectividad en la consecución de objetivos, no solo nos referimos a los aspectos relacionados a tareas concretas, sino también a como se consiguen esos resultados (rumbos elegidos), cómo quedan las relaciones con las personas (el equipo) con las que se interactuó para conseguir los mismos y qué se aprendió del todo el proceso.

Libertad

El desafío de quien da feedback, es realizar la conversación de forma tal que quien lo reciba “pueda elegir” si da por válidas y útiles las opiniones y observaciones que recibe, y si las aplica para corregir su rumbo.

Mejor las Preguntas

Al otro, probablemente le sirvan más tus buenas preguntas, que tus respuestas. Recuerda que el proceso de feedback es para el “otro”. Creemos que las preguntas abren más posibilidades que las respuestas, sobre todo cuando, quien da feedback, cree que las soluciones que trae son “verdades”. Es sumamente importante estar alerta con el típico desvío que se produce en este tipo de conversaciones: Pelearse por quién

tiene las mejores razones sobre por qué pasó lo que pasó. Cuando te des cuenta de esto, recuerda que la conversación de feedback no está comprometida con las razones de lo que pasó en el pasado, sino con el compromiso a lograr los objetivos que aún no alcanzó el otro. Es fundamental que te salgas de la deriva (pelea por quien tiene razón) y te centres en las posibilidades de acción futura del otro para obtener los resultados a los que aspira.

Metodología para quien “da” feedback

1. Conocer los objetivos del otro y haber observado algunos aspectos, que en su opinión, ayuden al otro a mejorar su efectividad.
2. Crear un contexto de escucha y aprendizaje. Una conversación de feedback es efectiva si quienes la practican aprenden algo del proceso. Ambos deberían estar abiertos al aprendizaje. Las dos partes podrían leer y reflexionar antes de la charla sobre los enemigos del aprendizaje (Al final del documento) y los puntos a tratar.
3. Chequear si el otro te da autoridad para darle feedback en el dominio a tratar. Todo el proceso es inútil si el otro no está dispuesto a escucharte.
4. Especificar sobre qué aspectos o dominios daremos feedback. Deberías armar previamente una matriz que cruce los objetivos que el otro se propuso con las habilidades o dominios que tú crees que el otro debería considerar o mejorar. Luego juntos podrían armar un listado de temas a tratar.
5. Sobre cada punto, invitar al otro a abrir una conversación sinérgica sobre nuevas posibilidades de acción, la cual tendrá más chances de centrarse en lo que queremos producir y escaparnos de las típicas explicaciones del pasado.

“Dado lo que hay, ¿Qué vas a hacer?” ¿Puedes ver la posibilidad de ampliar tu horizonte de opciones, aunque no sepas cómo hacerlo?, ¿Cómo sería si ya estuvieras allí donde quieres estar? ¿Qué te estaría faltando para alcanzar ese punto? ¿Cómo lo conseguirás? ¿Qué tendrías que hacer?

6. ¿“Te serviría que estructuramos un Plan de Acción de cada uno de los puntos?”. Abrir la posibilidad a realizar pedidos y ofertas entre ambos.
7. Para el cierre, es interesante chequear que pasó, durante el mismo, “¿Cómo te sentiste durante la conversación?”. Es fundamental que ambas personas se completen, es decir no dejar “nada en el tintero”, que pudiera convertirse en un peso en el futuro para la relación.

Un Planteo posible

“Te invito a escuchar un conjunto de preguntas abiertas y opiniones mías para que, tu decidas cuales te sirven para lograr el objetivo que te propusiste. Te pido que las escuches pensando en todo momento en esta pregunta: “Dado lo que quiero, ¿Qué posibilidades me abren estas preguntas o la forma de “ver” del otro?”

“Te propongo que “escuches” como yo veo la situación y luego elijas si eso que te digo, te sirve (olvidemos por el momento las razones). Que logremos tener una conversación sinérgica para tus objetivos y para nuestra relación.”

Cuando intente mostrarte cómo te estoy viendo, lo que haré es contarte mis observaciones y mis opiniones. Con el objetivo que tú también puedas observar lo que yo observo, más allá de que elijas o no compartirlo o utilizarlo posteriormente.

“En este sentido, te propongo que “estemos ambos” alerta a los enemigos del aprendizaje que utilices normalmente para no aprender o para “proteger” de lo nuevo o de lo que es distinto a lo que “antes” pensabas. Te invito a poner en suspenso tus interpretaciones y prestar atención a todo aquello que yo pueda decirte y que a tí se te presente como nuevo o como distinto de lo que vos opinas o crees, porque esa puede ser un área ciega para tí y quizá sea ahí donde más valor puedo aportarte.”

Los Enemigos del Aprendizaje

Hay algunas facetas en las que desarrollamos resistencia al aprendizaje y nos cuesta prestar suficiente atención a la idea de que “el futuro pertenece a aquellos que saben cómo ampliar continuamente el aprendizaje”.

Llamamos a estas “resistencias” los enemigos del aprendizaje y por tanto compartiremos algunas, con el objetivo que se “encuentren en ellas” y busquen la manera de convertirlas en una oportunidad de aprendizaje para vuestras vidas.

Los enemigos del aprendizaje más frecuentes son:

- 1. Incapacidad o miedo a decir “No sé”.** Referimos todo lo escuchado a nuestras experiencias pasadas. Nos cuesta reconocer que hay cosas que no sabemos creyendo que deberíamos saber.

2. **El facilismo de considerarse la víctima y culpar a los factores “externos” a la persona, de las causas de los problemas que enfrentamos y no podemos resolver.**
3. **Dado como soy no puedo aprender eso.** O nos consideramos demasiado grandes o demasiado chicos. O pensamos que determinado aprendizaje no es para nosotros dado la persona que somos.
4. **El fenómeno de la ceguera cognitiva.** Cuando no sabemos que no sabemos. Para poder aprender hace falta una declaración de ignorancia. La ignorancia no es lo opuesto al aprendizaje. Postulamos que la ignorancia es el "umbral del aprendizaje"
5. **Querer tenerlo todo claro todo el tiempo.** Cualquier momento de confusión o incertidumbre es evitado a toda costa. No estar abierto a admitir que para llegar a saber pasamos por el no saber y que para llegar a la luz hay trechos de oscuridad.
6. **Tener adicción a las respuestas.** Debemos enamorarnos nuevamente de las preguntas, que son las que abren caminos.
7. **No asignarle prioridad al aprendizaje.** (No tengo tiempo). Soy víctima de las corrientes de cotidianidad y el mundo no me deja aprender.
8. **La incapacidad de desaprender.** Pensamos que si funcionó bien hasta ahora, va a seguir ocurriendo igual.
9. **Creer que Aprender y Divertirse no son una mezcla posible y poderosa.** Esto es especialmente importante para los que se declaren facilitadores del proceso.
10. **Confundir Saber con Estar informado.** Saber es “saber hacer”, es decir que se puede reflejar en resultados. En cambio tener información no se traduce necesariamente en capacidad de acción, ya que es solo un proceso que ocurre en el cerebro, es un paso previo, pero aún falta “tirarse a la piletta”.
11. **No dar autoridad a “otro” para que nos enseñe.** Cuando declaramos a alguien como nuestro maestro, le otorgamos confianza y autoridad reconociendo su mayor capacidad de acción.
12. **La desconfianza.** Confiar significa que al concederle autoridad a alguien estamos dispuestos a someternos a la dirección de esta persona, a sus instrucciones y a aceptar sus exigencias.
13. **Ausencia de contexto adecuado.** Para que ocurra el aprendizaje debemos abrirnos a la posibilidad de que haya algo por aprender. El aprendizaje requiere apertura a lo nuevo y una disposición a cuestionar lo que conocemos.
14. **Creer que Saber es sinónimo de Tener la Verdad.** A veces creemos que la “explicación que damos” le pertenece al hecho y no a nosotros.

Referencias

Bossi, I (2001) ¿Para Qué dar Feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?
Universidad del CEMA. UCEMA. México

Ejercicio

1. Ahora te invito a que reflexiones en la forma en cómo proporcionas feedback y cómo los recibes. Lee cada una de las preguntas que se te plantean a continuación, procura dejar tu mente en silencio, sin racionalizar, sin argumentar para permitir que desde tu interior brote una respuesta profunda, sentida, sin pensarla ni manipularla.
 - a. ¿Cómo respondo cuando me comentan o me hacen observaciones sobre mi trabajo?
 - b. Cuando hacen señalamientos a elementos no tan positivos ¿Qué postura adopto?
 - c. Cuando me comentan elementos que no esperaba, ¿Soy una persona abierta a comprender y aprender o asumo una posición cerrada a mi perspectiva?
 - d. Cuando termina un proceso de feedback, ¿Mi interlocutor y yo quedamos satisfechos?, ¿Planteamos acciones que cubran las necesidades de ambos?
 - e.
2. Te invito a que analices y reflexiones sobre cuáles han sido tus comportamientos y actitudes (fortalezas y oportunidades de mejora) cuando realizas y recibes feedback sobre todo en tu ámbito laboral considerando los elementos desarrollados en la lectura. Una vez identificadas, genera un plan de acción donde coloques:
 - a. Oportunidad de mejora. Por ejemplo: ¿Qué puedo mejorar?, ¿Qué actitud no me está produciendo los resultados deseados?)
 - b. Actividades a ejecutar para el cierre de la brecha a corto y mediano plazo. (ejemplo: Solicitar feedback, proporcionar feedback y pedir opinión de cómo se sintieron y que aspectos podemos mejorar) considerando la metodología y las condiciones de satisfacción.
 - c. Indicadores: ¿Cómo me ve mi líder?, ¿Cómo me ve mi equipo y pares, entre otros?. (mi equipo se muestra más receptivo a los comentarios y tienen iniciativas para mejorar o realizar actividades conmigo, soy receptiva a comentarios y a trabajar en mis oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos del equipo).