

## MODULO 4

# EL FEEDBACK EN EL COACHING.

Una de las herramientas que más se utilizan en **coaching** con **PNL**, es el **feedback** (retroalimentación). El feedback es esa acción que realizamos cuando reconocemos algo en otro, sea de su comportamiento, de sus capacidades o de su identidad. Es una manera de “reconocer” a la otra persona pero no sólo como algo implícito que se da por hecho, sino diciéndolo explícitamente. Por ello, **dar un buen feedback** es importante.

Podemos poner multitud de ejemplos de feedback: me encanta como eres, que bien hiciste este trabajo, disfruto en tu compañía, que gran presentación realizaste, etc.

A veces el feedback, puede señalar algún punto de mejora en cuanto a capacidades o comportamientos, pero siempre desde la aceptación incondicional y el respeto (la identidad del otro se acepta o no se acepta, pero no se intenta cambiar).

**Y hemos de tener bien claro que el feedback no es lo mismo que la crítica. ¿Qué nos pasa cuando escuchamos la palabra crítica?** Sentimos que nuestro cuerpo se tensa, empezamos a no escuchar y a meternos en nuestro **diálogo interno** y sólo somos capaces de procesar excusas y justificaciones. La crítica suele ser un instrumento muy malo para hacer cambiar de comportamiento a otra persona ya que o bien bloquea a la persona, o bien activa comportamientos de sumisión (si a todo) o en el peor de los casos de rebeldía (voy a hacer lo contrario de lo que me dicen). Si encima la crítica ha sido contra nuestra identidad (tu eres *así* o *asá*) lo único que sentiremos es un ataque y lo más probable es que eso nos genere rabia, incluso algún tipo de resentimiento contra el que nos ataca. Y puede desembocar fácilmente en una discusión.

Pero aún en el caso de que el otro haya respetado nuestra identidad, la cosa no mejora mucho. **El peso de la crítica sigue estando presente.** ¿Qué podemos hacer entonces? **Utilizar las valiosas herramientas del feedback y la pregunta.** La pregunta dispara automáticamente una

respuesta en nuestro cerebro (aunque no la verbalicemos) y nos ayuda en la búsqueda de opciones. Nos permite activar nuestro recursos de mejora.

Y ¿cómo se da un buen **feedback**?:

- **Haciendo alusión a los comportamientos** o resultados que nos parecen inadecuados, pero sin juzgar por ello la identidad de la otra persona. Veamos un ejemplo: Un colaborador ha realizado un informe y cuando lo ves te parece corto. Una posible pregunta sería: ¿que te parecería hacerlo un poco más extenso para que contuviera la información un poco ampliada? Creo que suena muy diferente de: *este informe está mal hecho*.
- **Proponiendo acciones de mejora**. Como en el ejemplo anterior, señalo aquello que “no me ha gustado” de manera concreta y a la vez sugiero una nueva manera de hacerlo. No podemos pretender que los demás adivinen lo que no nos ha gustado si no se lo decimos.
- **Siguiendo la regla 1-3**. Por cada feedback negativo que **en Coaching** preferimos llamarlos acciones “a mejorar” hay que dar tres “feedbacks positivos” a la otra persona. Y además hacerlo de verdad, que salgan del corazón. ¿Te haces una idea de cómo podrían mejorar nuestras relaciones laborales con esta sencilla regla?

## **EL FEEDBACK COMO HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO**

**Autor:** *Lic. Oscar Anzorena*

Todos tenemos conciencia del impacto que nos produce cuando alguien opina sobre nosotros. Cualquier juicio que no percibimos como un elogio o halago, lo vivimos como una intromisión a nuestra intimidad y hasta como una amenaza o agravio. La conducta automática que surge en estos casos es cerrar nuestra escucha, activar nuestros mecanismos de defensa y levantar una muralla donde reboten los juicios que no son de nuestro agrado. Sin embargo, en muchas oportunidades, estas opiniones nos pueden posibilitar el darnos cuenta de algún área de incompetencia o de posible mejora y, por lo tanto, se pueden transformar en una puerta hacia el aprendizaje y la optimización de nuestro desempeño.

La forma de intercambiar opiniones con otras personas posee gran importancia en nuestras vidas y se torna en un elemento crítico para el

buen funcionamiento de cualquier equipo de trabajo. Esto es así porque la competencia de dar y recibir juicios tiene alcances múltiples, ya que impacta en las relaciones y en la calidad de los vínculos y, por lo tanto, incide en la emocionalidad grupal, en los lazos de confianza y en la disposición para el accionar colectivo. Es por esto que el intercambio constructivo de opiniones entre los miembros de un equipo de trabajo, es un elemento vital para su buen funcionamiento y para el desarrollo y productividad del mismo.

Asimismo **la competencia de brindar feedback de manera efectiva, es una de las herramientas esenciales para el desempeño del liderazgo.** El líder debe asumir la responsabilidad del desarrollo de los miembros de su equipo y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio, y en tal sentido una de las formas de llevar a cabo estas responsabilidades es a través de la entrega de sus opiniones acerca de su desempeño.

Dar feedback a los efectos de mejorar determinadas conductas o para superar situaciones problemáticas, es parte del rol de *coach* que debe realizar todo líder. El feedback no implica un juicio sobre las características de la persona, sino que debe estar basado en los comportamientos observables y poseer como objetivo ampliar la capacidad de acción y mejorar su efectividad.

Esta **retroalimentación para la acción** que brinda el líder a los miembros de su equipo, no es algo que sólo deba realizarse una vez al año en la “evaluación de desempeño”, sino que es una herramienta de uso cotidiano que sirve para optimizar la performance de los integrantes del equipo. **Todo feedback tiene como finalidad reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas.**

**Reforzar:** Muchas veces se supone que el directivo sólo tiene que dar feedback ante un problema o inconveniente y, en realidad, esta herramienta sirve también para reforzar conductas positivas, motivar a los colaboradores y generar un efecto imitación en los otros integrantes del equipo. Además predispone emocionalmente a la persona para la oportunidad en que tenga que recibir un feedback destinado a modificar un comportamiento.

**Mejorar o Corregir:** El feedback en esta circunstancia apunta a optimizar la efectividad de las personas, en función de los parámetros y estándares establecidos y acordados por el equipo. Se constituye en un importante

aporte que el líder brinda a sus colaboradores, ya que genera la posibilidad de que el individuo visualice sus áreas de mejora, aprenda de su propia práctica, capitalice sus errores y mejore su capacidad de acción.

Consideramos que para que un feedback logre el resultado esperado debe cumplir un conjunto de requisitos que podríamos resumir en un ***Decálogo del feedback efectivo:***

1. El feedback debe tener como **objetivo reforzar, mejorar o corregir** algún comportamiento, pero nunca crear culpa en el destinatario. El feedback no es una crítica ni una reprimenda.
2. El feedback debe **generar una emocionalidad que sea funcional** para emprender acciones que optimicen el desempeño de la persona. En procura de este objetivo quien tenga que entregar el feedback debe elegir el momento oportuno y apropiado, y prepararse emocionalmente para tal evento. Debe encontrarse tranquilo y predispuesto a mantener la conversación y nunca utilizar esta circunstancia para agredir o realizar una descarga emocional.
3. El feedback debe estar **debidamente contextualizado** en el marco de las tareas compartidas y los objetivos consensuados. Se debe señalar el efecto y las consecuencias que produce el comportamiento que se pretende corregir o mejorar.
4. El feedback debe estar **correctamente fundamentado** (enfocado a un dominio específico, sustentado por hechos observables, con parámetros explícitos de medición y comparación). Se deben proveer ejemplos concretos de dos o tres situaciones específicas. Evitar descalificaciones y todo tipo de generalización
5. El feedback debe estar **enfocado a las conductas** o comportamientos y no a la identidad o a las características particulares de la persona.
6. El feedback debe **plantear un razonamiento abierto** que de cuenta de por qué se arriba a esa opinión y debe brindar el espacio para su discusión.
7. El feedback debe incluir la indagación que posibilite **escuchar y entender el punto de vista del otro**. Debe comparar su interpretación de los hechos con la explicación que de los mismos realiza la persona en cuestión y estar dispuesto a rever o modificar su opinión.
8. El feedback debe tender a **fortalecer los vínculos** y aumentar la autoestima del otro y nunca a satisfacer el ego de quien lo realiza.
9. El feedback debe estar enfocado al futuro y no al pasado. Se deben explicitar cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar y cómo



los mismos van a beneficiar a la persona y a la organización. Debe plantearse el cambio de comportamiento a través del **pedido de conductas específicas**.

10. El feedback debe **finalizar con el compromiso** acerca de las acciones a emprender.

Si bien destacamos la importancia del feedback en el ámbito laboral y especialmente en la tarea de conducción y liderazgo, podemos decir que es una competencia necesaria para todos los ámbitos de nuestra vida. Es importante que cuando sea oportuno y necesario sepamos brindarles feedback en forma efectiva a nuestros hijos, a nuestra pareja o a nuestros amigos y que también estemos predispuestos y disponibles a recibirlo.

## 8 pasos para una sesión de coaching exitosa



La fórmula para una sesión exitosa depende de muchas variables, sin embargo, si el cliente ha logrado **diagnosticar donde se encuentra** en el presente en el camino que tiene que recorrer para lograr sus objetivos, y logra **definir claramente sus objetivos y las acciones a implementar a corto plazo** para avanzar hacia el logro de dichos objetivos, se puede dar como exitosa la sesión ya que tiene una visión clara hacia la mejora, lo cual es por sí mismo un éxito. Como coach, te interesa guiar al coachee para que, como mínimo, logre alguna de las siguientes:

1. **entienda su situación actual** para que le sea más fácil comprender las opciones que mejorarán su situación
2. **defina objetivos** y discrimine los que son realmente importantes.
3. **defina debilidades** para que sea consciente de ellas pero que las afronte como aspectos a mejorar y no como limitantes, y
4. **defina fortalezas**, para alinearlas con sus intenciones y capacidades
5. **defina las acciones posibles** –reales, pero ambiciosas- que le acercarán a su objetivo lo más rápido y efectivamente posible.

Además podrías –en esa sesión o en sesiones posteriores- asistir a tu cliente para que:

6. **genere puntos de vista diferentes** (lo que aumentará sus opciones),
7. **confronte sus preconcepciones y valores** que condicionen su éxito (le ofrecerá una visión más amplia)
8. **desarrolle un compromiso profundo con sus objetivos** (necesario para hacer sostenible el esfuerzo que demandan los objetivos ambiciosos y excepcionales)

## Un QUIEBRE es una interrupción en el fluir transparente de la vida.

Si al subir la escalera, uno de los escalones hace un crujido extraño o cede, tal escalón se nos aparece como objeto. Aquello que antes nos era transparente emerge ahora en nuestro campo de atención, tomamos conciencia de ello y concita nuestro pensamiento.

¿Qué es lo que hace que se produzca el quiebre? :

**Todo quiebre involucra un juicio de que aquello que acontece, sea ello lo que sea, no cumple con lo que esperábamos que aconteciera.** Un quiebre, por lo tanto, es un juicio de que lo acontecido altera el curso esperado de los acontecimientos. Si no tuviéramos juicios no tendríamos quiebres.

Todo quiebre modifica el espacio de lo posible y transforma nuestro juicio sobre lo que nos cabe esperar.

En algunas ocasiones los quiebres restringirán lo que es posible, si pincho un neumático, perderé la oportunidad de estar temprano en el lugar al que me dirigía. Como podemos apreciar, además de hacer un juicio de que lo acontecido es un quiebre, haremos un juicio negativo sobre el propio quiebre. Lo vivimos como un **quiebre negativo o problema**.

Sin embargo, la transparencia también se puede quebrar cuando sucede algo que supera nuestras posibilidades. Si me llegara la noticia que de que soy el ganador del “5 de oro”, ello interrumpirá la transparencia en la que me encontraba y constituirá un quiebre. Pero este constituirá un quiebre diferente al anterior. Ello nos permite hablar de un **quiebre positivo**.

*Los quiebres habitan en el observador:*

Es común asimilar la definición de quiebre a la de problema. *Una ventaja en la poder distinguir entre quiebre y problema es que el clasificar una situación como quiebre nos permite reconocer que ella pueden ser tanto negativa como positiva.* El problema suele asumir una carga negativa.

Todo problema es siempre función de la interpretación que lo sustenta y desde la cual se le califica como problema. Esta interpretación no debe darse siempre por sentada.

***De esta manera, aquello que originalmente se definía como problema, al modificar la interpretación, puede ahora aparecer como una oportunidad.***



***Hace mucho tiempo, un rey colocó una gran roca***

***obstaculizando un camino al palacio.***

***Se escondió y miró para ver si alguien quitaba la tremenda roca.***

***Algunos de los comerciantes más adinerados del reino***

***y algunos cortesanos pasaron simplemente dando una vuelta.***

***Muchos culparon al rey ruidosamente de no mantener los caminos***

***despejados, pero ninguno hizo algo para sacar la gran piedra del camino.***

***Entonces un campesino que pasaba por allí con una carga de verduras,***

***se enfrentó con la roca. Al aproximarse a ella, el campesino***

*puso su carga en el piso y trató de mover la roca a un lado del camino.*

*Después de empujar y fatigarse mucho, con gran esfuerzo lo logró.*

*Mientras recogía su carga de vegetales, vio una bolsa en el piso,  
justo donde había estado la roca.*

*La bolsa contenía muchas monedas de oro y una nota  
del mismo rey indicando que el oro era para la persona  
que removiera la piedra del camino.*

*El campesino aprendió lo que los otros no entendieron.*

*“Cada obstáculo representa una oportunidad”.*

Podemos preguntarnos, por ejemplo, ¿Por qué ésto es un problema para mí? o ¿de qué forma sería posible transformar este problema en oportunidad? Pero también podemos hacer algo más. Dado que el observador es el que constituye una situación en quiebre y, por lo tanto, quien lo genera, no es necesario esperar que nos “ocurran” quiebres. Dado que los quiebres son juicios y los juicios declaraciones, podemos hacer una declaración de quiebre sin esperar que nos sucedan.

Cada vez que declaramos ¡basta! Estamos de hecho declarando un quiebre.

### *Quiebres inesperados vs quiebres declarados:*

Podemos identificar dos formas de ocurrencia de los quiebres.

La primera, la más habitual, se refiere a situaciones en donde el quiebre aparece como tal, emergiendo de un juicio que nosotros hacemos. Se trata de situaciones dentro de las que, en nuestra comunidad, existe el consenso sobre lo que cabe esperar. Por lo tanto cuando estos acontecimientos ocurren, parecieran no necesitar que hagamos juicio alguno. El juicio antecedió al acontecimiento. Es el caso de los **quiebres**

**inesperados.** La persona automáticamente espera que algo ocurra e inesperadamente eso no sucede.

La segunda forma de ocurrencia es aquella en que el quiebre surge porque un individuo decide declararlo: son los **quiebres declarados**. Dentro de los condicionamientos a los que estamos sometidos, el individuo tiene la capacidad y autonomía de declarar distintos grados de satisfacción o de insatisfacción. Aquello que puede ser aceptado para uno puede ser rechazado para otro, y las vidas de uno y otro serán diferentes de acuerdo a cómo hagan uso de la capacidad que cada uno tiene de declarar quiebres.

*Cuando nos decidimos a aprender algo nuevo, estamos declarando un quiebre, las cosas pasan como pasan, y nosotros juzgamos que nos iría mejor si tuviéramos alguna competencia que no tenemos, por lo tanto nos disponemos a aprender.*

Muchas veces decimos: “está todo bien” pero dentro nuestro sabemos que hay una cantidad de espacios que requieren de nuestra atención. Pero pareciera que si no los reconocemos es como si no existieran. Nos quedamos esperando como si se pudieran solucionar solos. Lo único que necesitan es nuestra atención y la declaración de que no queremos seguir así.

La declaración de QUIEBRE es la posibilidad de decir BASTA cuando no queremos más de lo que está pasando. Esta es una declaración que está profundamente relacionada con el tiempo que transcurre entre el momento en que necesitamos decir basta y el momento en que podemos hacerlo. Muchas veces nos quedamos postergando nuestra atención sin darnos cuenta que ese momento no llega nunca a menos que lo hagamos llegar nosotros mismos. Sin quiebres no hay aprendizaje ni crecimiento.