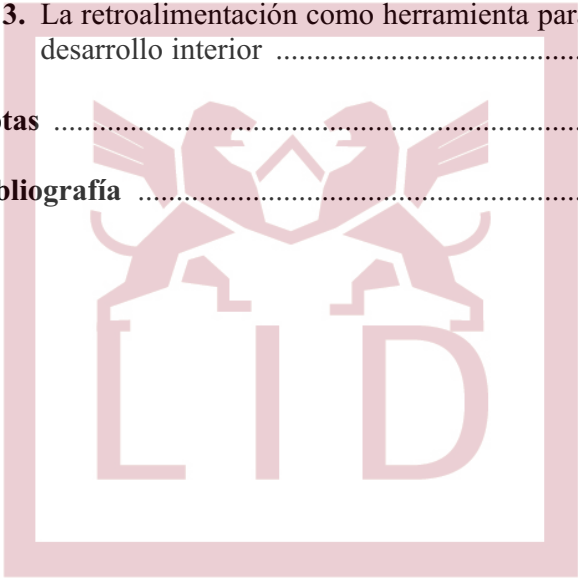


Índice

	Introducción	11
1	La retroalimentación como arte	17
	1. El arte	17
	2. Esclarecimiento, autoestima y autodescubrimiento	20
	3. Transitando del desorden al orden	22
2	La esencia de la retroalimentación	25
	1. Retroalimentación en esencia	25
	2. El mundo de las ideas	28
	3. El mito artúrico	29
	4. Formación del prototipo general	33
	5. Evaluación de las condiciones actuales de un seguidor	35
3	Los modelos de la retroalimentación	41
	1. Los sistemas organizacionales	41
	2. El concepto de reflejar	43
	3. Historia	45
4	El perfil del retroalimentador	47
	1. Características del esclarecedor	47
	2. Perfil ideal del esclarecedor en cuanto a habilidades	48

	3. Habilidades para percibir	50
	4. Habilidades para esclarecer	51
5	La dinámica de la retroalimentación	53
	1. Algunas ideas de esclarecimiento	54
	2. El servicio	55
	3. Aspectos que tiene el retroalimentador	57
	4. A quiénes se aplica el esclarecimiento	59
	5. Comentarios	62
6	Formas de retroalimentación	65
	1. Formas de esclarecer	65
	2. Caso explicativo de retroalimentación	66
	3. Primeras conclusiones del caso de esclarecimiento	69
	4. Las preguntas del esclarecedor	73
	5. Estructuras para comprender al ser humano	74
7	Herramientas del esclarecedor	79
	1. Clarificación	79
	2. Consistencia	83
	3. Atención a lo externo	83
	4. Caso práctico de la aplicación de retroalimentación	84
	5. Intervención sobre el estilo	88
8	Perfil exitoso del retroalimentador	93
	1. Rasgos de un esclarecedor exitoso	94
	2. Cuestionario de habilidades del retroalimentador eficaz	101
	3. Retroalimentar a un consejo de dirección	108
9	La negociación	113
	1. Negociación interior: capacidad de autodirigirnos	114
	2. Prepararse para negociar	118
	3. Obstáculos del negociador	119
	4. Modelos de negociación	120
	5. Modelo de colaboración	120
	6. Modelos de competencia	120
	7. La negociación en el terreno político	121
	8. En toda negociación existe un ritmo	121

10	El papel de la retroalimentación en diferentes contextos	125
	1. La retroalimentación	126
	2. Nociones de retroalimentación desde el punto de vista de la mecánica y de la biología	127
	Anexos	151
	1. La investigación en la creación de conocimiento para enriquecer la técnica de la retroalimentación	153
	2. Análisis de la retroalimentación dentro de la gestión política	165
	3. La retroalimentación como herramienta para el desarrollo interior	171
	Notas	181
	Bibliografía	185



Introducción

Pablo es un joven supervisor que debe enfrentarse a un problema: tiene un exceso de producción y debe elegir a los trabajadores que doblarán los turnos para sacarla adelante. Él se inclina por los más jóvenes, su razonamiento es que ya están entrenados y tienen poca rotación. Por otra parte, teme que no le secunde el sindicato, pues tradicionalmente éste apoya a la gente mayor. No quiere equivocarse ni producir un enfrentamiento con el sindicato, pero tampoco está dispuesto a otorgar a los trabajadores mayores todos los dobles turnos. Entonces acude a ver a un antiguo supervisor que ahora está jubilado.

–Juan –le dice Pablo en un café–, tengo este problema y estoy pensando en correr el riesgo de otorgar solamente a los jóvenes este trabajo, pero no sé cómo gestionarlo con el sindicato. ¿Qué me aconsejas?

Juan bebe un sorbo tranquilamente y empieza a profundizar la relación de ayuda:

–¿Por qué piensas que se va a incomodar el sindicato?

–Porque siempre prefiere a los mayores y yo no pienso otorgarles todo.

–¿Estás seguro de que todos los trabajadores mayores querrán esas horas extras para un trabajo tan pesado?

Pablo no había pensado en la posibilidad de que los trabajadores mayores rechazaran el trabajo.

–No estoy seguro pero, como es dinero extra, supongo que lo aceptarán.

–¿Crees que sólo por ser un dinero extra los mayores aceptarán la oferta? Y en el caso de que decidas por los jóvenes e incomodes al sindicato, ¿qué seguridad tienes de que los jóvenes van a cubrir todos los turnos que necesitas? ¿Y si te hacen falta trabajadores y te has enemistado con los mayores y con el sindicato?

Pablo se da cuenta de que no ha meditado bien la situación y que le falta información para tomar una decisión. Juan no le ha dicho qué hacer, pero le ha aclarado algunos puntos con preguntas atinadas que surgen de su experiencia y, por lo tanto, le ha dado un gran regalo: retroalimentación.

Julián es un empresario de mediana edad. Hace quince años fundó una empresa de ensamblaje de ordenadores y las cosas han marchado muy bien. Sin embargo, se ha dado cuenta de que puede ganar más dinero si, en vez de dedicar tanta atención al ensamblaje, se centra en encargar fuera parte de la producción y se queda solamente con el proceso final de ensambladura para vigilar la calidad. El cambio implicaría cerrar varias líneas de producción y eso, a su vez, significaría despedir al 50% de sus trabajadores. El análisis financiero le resulta muy atractivo: más utilidad, menos gastos indirectos, menos pasivo laboral, menos costos de almacenaje y logística. Sin embargo, en su interior siente que algo no marcha bien, no sabe qué es, pero algo no le resulta claro. Decide entrevistar a un consultor amigo de su padre, un hombre ejemplar, honesto, directo y conocedor del mundo empresarial.

Julián saluda afectuosamente al amigo de su padre.

–¿Qué se te ofrece chico? –pregunta el consultor.

Julián le explica el dilema que tiene. El consultor hace una pausa y le dice:

–Te he visto en todos estos años muy estable y feliz con tu trabajo. ¿Para qué quieres cambiar?

–Es una gran oportunidad y puedo ganar mucho más

–¿Quieres cambiar porque es una gran oportunidad y quieres ganar más?

–Sí, hay una oportunidad y no me gustaría desaprovecharla.

–No te gusta desaprovechar las oportunidades y ésta es una oportunidad, ¿es así?

–Pues, francamente, sí.

–Entonces, ¿para qué me preguntas?

–Siento que algo en mi interior rechaza esta opción y no sé qué es.

–Así que algo dentro de ti rechaza la opción y no sabes qué es. ¿Qué podría ser?

–No lo sé. El tema de despedir a tanta gente con la que llevo tantos años conviviendo me espanta un poco.

–¿Te espanta un poco?

–Quizás me espanta mucho.

–Entonces, según entiendo, te espanta mucho despedir al personal con el que llevas tantos años conviviendo.

–Pues sí, me hace sentir mal.

–Puedes decirles que lo haces porque vas a ganar mucho más. ¿Cómo te sentirías?

–No les diría eso.

–Pero es lo que me acabas de decir a mí. ¿Por qué no se lo puedes decir a ellos igual que a mí?

–Pues creo que me avergonzaría decir que ésta es la razón.

Lentamente Julián es retroalimentado y empieza a ver que el motivo central de la decisión es algo que no empatiza con su identidad, entiende el origen de su incomodidad. No le han dicho las respuestas, únicamente le han esclarecido la situación para que él solo las encuentre.

Cuando el retroalimentador refleja lo relevante, lo útil, permite que el seguidor integre el conocimiento y mejore.

«Sólo es útil el conocimiento que nos hace mejores».
Sócrates

Mucha de la sabiduría de Sócrates¹ estaba basada en saber preguntar y saber retroalimentar esclareciendo para que el interlocutor descubriera por sí mismo la verdad.

Hay muchas personas en las organizaciones que sin estar a la altura de Sócrates tienen un talento especial para organizar, dirigir, planear y retroalimentar. Estas personas escuchan, reflejan, esclarecen, todo antes de actuar, antes de decidir.

Estas habilidades pueden desarrollarse en todos los niveles de una organización, sobre todo en las personas que quieren desarrollarse y desarrollar a su gente.

Si es de poca sabiduría atender a lo irrelevante, uno se pregunta por qué la prensa elige noticias como éstas para llenar sus páginas un día cualquiera:

«Detienen por tercera vez a un ciego ebrio por conducir sin carné».

«Estudiante norteamericano quería ir al cielo a matar a Jesús».

«Bélgica albergará el primer museo sobre patatas fritas».

Junto a estas noticias, que aparecieron en titulares, hay otra en interiores:

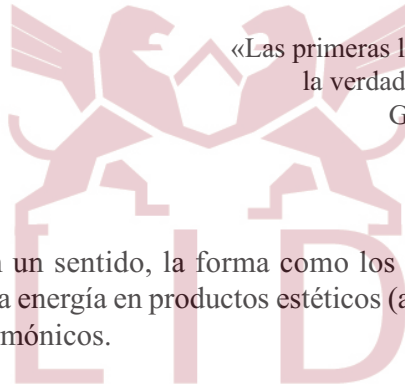
«Este 2008 podría derretirse el Polo Norte».

¿Están estas noticias encaminadas a que la gente discrimine y discierna? Más bien pretenden escandalizar para vender más periódicos. ¿Es eso lo más relevante para hacer mejores seres humanos? Obviamente, no, pero es la sociedad que hemos creado. Este libro tiene como objetivo compartir el valor de la retroalimentación con los lectores y recuperar su sentido profundo.



1

La retroalimentación como arte



«Las primeras leyes del arte son la verdad y la expresión».
Gotthold Lessing¹

1. El arte

El arte es, en un sentido, la forma como los seres humanos transforman la energía en productos estéticos (agradables a los sentidos) y armónicos.

Imaginando (abstracto) un producto, el artista transforma la materia (lo concreto) y genera una expresión de lo abstracto en lo concreto.

Arte es también toda creación de productos que siguen los patrones convencionales de estética y belleza.

En abstracto, el retroalimentador tiene el modelo mental de un seguidor refinado (mejorado, brillante) pero en frente de él está el seguidor en espera de manifestar su talento. Entonces inicia una relación en donde a través de retroalimentar al seguidor éste podrá descubrir las cosas a las que puede aspirar y las nuevas vías para conseguirlas.

Para que la idea del retroalimentador se convierta en realidad, éste produce un prototipo imaginario de un sujeto abierto, flexible y dispuesto al aprendizaje. Ese prototipo se proyecta hacia el sujeto físico a través de una serie de encuentros, en los cuales el retroalimentador va haciendo que el prototipo y el sujeto se igualen. Para ello requiere necesariamente del sujeto apertura y disposición al cambio.

Al conseguir que la materia física representada por el seguidor que no ha recibido retroalimentación se transforme en el prototipo, el retroalimentador hace arte.

El retroalimentador como artista depende de la fuerza de su visualización para generar el prototipo. Tiene que estar seguro de que lo que quiere que se transforme sea lo mejor para el sujeto.

Una de las armas más importante para el retroalimentador, además de la fuerza de su visión, es su relación con el seguidor.

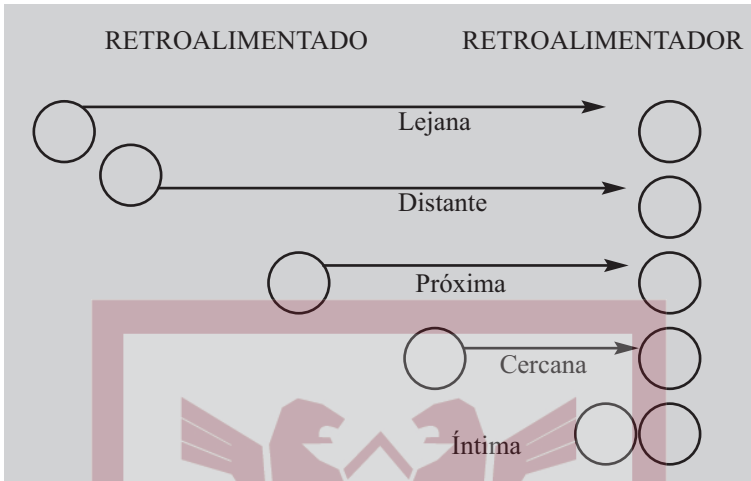
Deberá determinar la distancia física y emocional en donde el seguidor se sienta cómodo y dispuesto.

Niveles de relación:

De acuerdo con el esquema de los profesores George W. Dionne y Enrique Reig (1994, 2002), hay cinco niveles de interacción entre los seres humanos, dos muy alejados y basados en reglas (lejana y distante) y tres más cercanos y basados en una interacción más profunda (próxima, cercana e íntima).

¿Cuál es la distancia apropiada entre el artista y su prototipo? Normalmente es una distancia entre cercana e íntima. En el caso del retroalimentador, como está trabajando con un ser humano, la distancia es lo óptimo entre él y el seguidor, en otras palabras, el retroalimentador observa y propone la distancia apropiada para crear una atmósfera adecuada con el seguidor.

Cuadro 1.1. Distancias entre el OTRO y el YO



Hay una distancia para observar, que debe ser lejana; una distancia para reflejar, que debe ser próxima; una más para esclarecer, que debe ser cercana; y otra para percibir el prototipo, que debe ser íntima. En otras palabras, el retroalimentador debe saberse mover en diferentes distancias.

¿Por qué una distancia lejana para observar? Para no dejarse influir por prejuicios o sentimientos. La relación distante lo pone a salvo de cualquier contaminación.

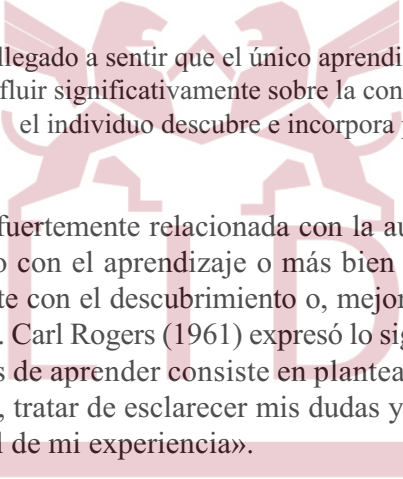
En la relación distante casi no hay interacción emocional, el ser humano se mueve según reglas establecidas.

¿Por qué una íntima para percibir el prototipo? Porque para contactar con la esencia se requiere intuir, sentir en profundidad y para ello la mejor ubicación es la distancia íntima.

He percibido tu situación en la distancia, también he sentido tu prototipo en la cercanía, ahora te reflejaré para que veas tú lo mismo que he visto yo en ti.

El seguidor, concentrado en compartir lo que siente, vive con humildad el proceso para permitir al retroalimentador que se mueva desde su análisis lejano hasta su sensibilidad íntima. Al final podrá comprobar que ha elegido la mejor manera de percibir la situación y la mejor vía para solucionarla. Asimismo, tendrá la sensación de que ha sido ayudado, pero la solución ha provenido de él. Eso además de mejorar su autoestima le dará un sentido de autoeficacia. Los profesores de Psicología Phillip L. Ackerman y Stacey Wolman (2007) han confirmado que la autoestima está fuertemente correlacionada con autoeficacia.

2. Esclarecimiento, autoestima y autodescubrimiento



«He llegado a sentir que el único aprendizaje que puede influir significativamente sobre la conducta es el que el individuo descubre e incorpora por sí mismo».
Carl Rogers²

La autoestima fuertemente relacionada con la autoeficacia, el esclarecimiento con el aprendizaje o más bien con el autoaprendizaje y éste con el descubrimiento o, mejor aún, el autodescubrimiento. Carl Rogers (1961) expresó lo siguiente: «Una de mis maneras de aprender consiste en plantear mis propias incertidumbres, tratar de esclarecer mis dudas y acercarme al significado real de mi experiencia».

Esclarecer (clarificar, iluminar) consiste en poner en claro un asunto. Y si se pone en claro significa que no estaba suficientemente claro, por lo tanto se esclarece algo cuando no está suficientemente claro, y esclarece aquel que sabe hacer las preguntas correctas para que a través de las respuestas a esas preguntas el que no ve claro clarifique la situación y vea mejor.

Un par de sinónimos de clarificar son purificar y limpiar. ¿Limpiar y purificar qué? Veamos nuevamente a Rogers: pienso que cualquier cosa que pueda enseñarse a otra persona

es intrascendente y ejerce poca o ninguna influencia sobre la conducta... sólo me interesa el aprendizaje capaz de influir significativamente sobre la conducta³. Analicemos estas dos ideas con cuidado:

Las cosas que puedan enseñarse a otra persona son intrascendentes. Cuando enseño algo que he comprendido yo pero que no conoces tú, te transmito la forma como la veo yo sin ubicarme en cómo la verías tú. Por lo tanto, al no haber sido tú el que se esforzó en comprenderlo, lo escuchas como algo interesante que me pertenece a mí y que es ajeno a ti.

Me interesa el aprendizaje capaz de influir significativamente en la conducta. Cuando te ayudo a clarificar, esto es, a limpiar lo que no es relevante, a purificar lo que realmente quieres saber, y haces el esfuerzo por comprenderte, al final lo que encuentres será producto de tu esfuerzo y por lo tanto podrás comprenderlo desde ti mismo, sentirás que te pertenece a ti y que es ajeno a mí.

Al clarificar o limpiar o purificar, el que esclarece debe plantear las preguntas apropiadas, las correctas. El filósofo indio Jiddu Krishnamurti⁴ fue entrevistado por una estudiante universitaria, quien le preguntó: «¿cuál es la respuesta correcta?». Krishnamurti respondió: «Para tener la respuesta correcta debemos poner primero la pregunta correcta». La estudiante volvió a preguntar: «¿Cuál es entonces la pregunta correcta?» Krishnamurti respondió: «La pregunta que se hace estando abierto a influir o ser influido por la verdad».

Cuando se pregunta por preguntar, se diga lo que se diga el ser humano no está abierto al cambio. En cambio, cuando se pregunta con profundidad está abierto y por lo tanto podría cambiar.

La habilidad de preguntar no es necesariamente desde el otro, puede ser desde el mismo ser con su parte profunda. Un ser se puede inspirar y dialogar consigo mismo.

3. Transitando del desorden al orden

«Cuando uno está en desorden es erróneo buscar el orden, porque la mente confusa, poco clara, al buscar el orden también estará confusa. Mientras que si investiga el desorden, si comprende el desorden en que vive y las causas del movimiento del desorden, en la comprensión misma de ello surge naturalmente el orden de manera fácil, dichosa y sin control».

Jiddu Krishnamurti

Así, cuando una persona muestre desorden y requiera clarificación, la solución no es que ordene el desorden. La solución, de acuerdo con Krishnamurti, es trabajar desde el desorden, se investiga el desorden y no el orden. Si comprende el desorden y las causas del movimiento de ese desorden entonces el orden llegará solo.

Las preguntas del esclarecedor deberían ir hacia las causas del desorden, el movimiento que ha llevado hasta allá. Así el sujeto clarificará, como un espejo sucio que ha perdido su capacidad de reflejar y que cuando se trabaja desde esa suciedad, desde las causas del no brillo, y se limpia, el brillo regresa por sí mismo.

«Se deben observar las cosas tal cual son, y en el hecho de comprender las cosas tal cual son hay una transformación. Saber que soy codicioso y no buscar excusas ni condenarlo, sin idealizar su opuesto diciendo: No debo de ser codicioso; saber simplemente que soy codicioso es ya el comienzo de la transformación».

Jiddu Krishnamurti

Clarificarnos para vernos mejor, como en el espejo que ha recuperado su brillo y me puede reflejar, clarificarnos para ver lo que soy, sin justificarlo (soy así porque lo heredé de mi padre, porque me maltrataron de pequeño, porque me expulsaron del colegio, porque nunca fui bueno para las matemáticas, y muchas otras), sin condenarlo. Verme como soy y aceptarlo como

se acepta el reflejo del espejo que ha sido limpiado es el primer paso para la autoaceptación y por lo tanto para la eventual transformación.

Existen muchas actividades en las que la retroalimentación es esencial. En la toma de decisiones con control emocional la retroalimentación es fundamental (Isaac Jauli y Enrique Reig, 2002). En el liderazgo emocionalmente inteligente la retroalimentación es parte de las habilidades necesarias para el líder (Enrique Reig, 2004). Asimismo los psicólogos Jane Brodie Gregory, Paul E. Levy, y Micah Jeffers (2008) concluyen que hay una necesidad de enfatizar el importante rol de la retroalimentación en el entrenamiento (*coaching*) ejecutivo. Toma de decisiones, liderazgo, consejería, psicoterapia y *coaching* ejecutivo, situaciones fundamentales del trabajo en donde la habilidad de la retroalimentación es imprescindible.

Glenn L. Hallam y Michael Campbell, del Centro para el Liderazgo Creativo (Center for Creative Leadership) (1992), por otra parte, señalan los problemas que afectan el desempeño de un grupo: comunicar claramente la misión, sentido o propósito; identificar los recursos disponibles y talento; planear y organizar, coordinar las actividades del trabajo; adquirir los recursos necesarios; minimizar y resolver los conflictos entre los miembros del equipo; y asegurarse de que los miembros comprendan las metas, restricciones, recursos y problemas. Imaginemos que todos esos problemas pueden gestionarse a través de la retroalimentación y el esclarecimiento. Comprender la misión y objetivos y de ahí desprender restricciones recursos y problemas. De hacerlo así se permitiría que la gente por sí misma los resolviese y de esa manera habría solución y aprendizaje.

Cuando hay desarrollo de recursos humanos porque toman decisiones y generan efectividad, el liderazgo se hace menos vertical y más compartido. Ahora los pares intervienen procesos y dialogan para llegar a los resultados. Surge entonces la siguiente

pregunta: ¿Es posible mantener los estándares de productividad disminuyendo el liderazgo vertical debido al desarrollo de los pares? En relación a esto los profesores Craig L. Pearce y Henry P. Sims Jr. (2002) midieron el liderazgo vertical y el liderazgo compartido y sus efectos sobre la efectividad, el liderazgo compartido apareció como mejor predictor de la eficacia grupal. En una cultura de aprendizaje el liderazgo se da por la disponibilidad y accesibilidad de los líderes, quienes están dispuestos a retroalimentar y esclarecer en los momentos en los que esto se requiere (Enrique Reig 2004).



La esencia de la retroalimentación

«La enseñanza que deja huella no es la que se hace de cabeza a cabeza, sino de corazón a corazón».

Howard G. Hendricks¹

Retroalimentar en esencia ocurre cuando el retroalimentador se conecta con la esencia del retroalimentado y puede primero detectar lo mejor de él, y segundo ayudarlo a que tome conciencia de ello.

1. Retroalimentación en esencia

Ser retroalimentado en esencia ocurre cuando el aspirante primero es capaz de darle elementos al retroalimentador y segundo es capaz de integrar las observaciones que se le ofrecen.

El retroalimentador sabe escuchar para detectar lo mejor de él y compartir. El retroalimentado sabe escuchar para integrar lo que se le dice. El diálogo y la escucha son el hilo conductor de este importante proceso.

También hay retroalimentación interior: se da por intuición.

«La intuición se da siempre, pero si no se cultiva permanece en forma oscura y podremos negarnos fácilmente a aceptar su presencia. Sin embargo, es la llave que conduce de la mente inferior a la superior y más allá. Hay que cultivarla y fortalecerla».

Ronald Nixon²

La intuición se da siempre (porque viene del alma, todo individuo la tiene), pero si no se cultiva (si no se educa al oído interior para detectarla) permanece en forma oscura y podremos negarnos fácilmente a aceptar su presencia (por no escucharla podríamos llegar a negar su existencia). Sin embargo, es la llave que conduce de la mente inferior a la superior y más allá (es la clave para acceder a lo mejor de nosotros y lo mejor para nuestro desarrollo como seres humanos). Hay que cultivarla y fortalecerla (aprendiendo a escuchar hacia adentro y una vez detectado ese puente hay que fortalecerlo cultivándolo).

Esta idea está de acuerdo con Platón, quien toca este mismo tema y dice que cuando un aspirante (cualquier persona) ha conseguido oírla (la voz de la intuición) deberá obedecerla siempre.

La intuición nos acerca a la imagen pura del auténtico prototipo, lo proyecta y el aspirante lo percibe. Con esa información el aspirante podrá, si así lo decide, convertir lo que es hasta ese momento en lo que puede llegar a ser en potencia.

«Si un hombre puede reflejar en una imagen la tranquila actitud del espíritu abstraído, es que el hombre puede alcanzar dicho estado».

Ronald Nixon

Volvamos a la retroalimentación en su aspecto externo, esto es, a través de un retroalimentador exterior para poder observar que tiene aspectos implícitos y aspectos creativos.

Los aspectos implícitos están plagados de supuestos: son inferencias que no siempre son verdaderas. Elegimos mentores

porque suponemos que serán buenos seres humanos y sabrán retroalimentar. Entonces usamos supuestos y prejuicios: si es rico debe ser muy bueno, si tiene educación será bueno, si es un hombre viejo en la empresa estará obsoleto, si es una mujer en la organización seguramente le faltará fuerza, si es un director no tendrá la capacidad para entender a la gente de abajo, si es un proveedor seguramente está defendiendo sus intereses comerciales. Todos esos personajes podrían ser buenos o malos en el arte de retroalimentar, pero ya los hemos juzgado sin conocerlos, sólo por la ropa que utilizan, la condición que tienen y los detalles superficiales que en ellos observamos y que hemos prejuicado.

Los aspectos creativos consisten en ir más allá de los condicionamientos lógicos y conectarse con la esencia del otro. Entonces independientemente de su condición encontraremos en él lo esencial como persona y decidiremos si nos abrimos o no.

A un buscador serio no lo deslumbran los oropeles de la imagen, títulos o demás prebendas de las personas con las que interactúa.

En una ocasión, cuando estaba Diógenes en Corinto, el magnífico Alejandro Magno se le acercó y le preguntó:

—¿Hay algo que pueda hacer por ti?

—Sí —respondió Diógenes—, muévete. Me estás tapando el sol.

Diógenes, del que se supone que habría reconocido a Alejandro, no se dejó impresionar por su arrolladora personalidad. Diógenes con los valores que tenía perseguía la esencia y le dio una lección, le hizo ver que algo aparentemente mundano como el sol era más importante que los oropeles de Alejandro.

2. El mundo de las ideas

Decía Platón que las ideas son el modelo o el arquetipo de las cosas, por lo que la realidad sensible (la que es percibida con los sentidos físicos) es el resultado de la copia o imitación de las ideas. La realidad inteligible (de acuerdo con Platón, la idea) tiene las características de ser inmaterial y por lo tanto eterna e indestructible (pues es ajena a los procesos de cambio a los que está sometida la materia) y constituye el modelo o arquetipo de la otra realidad, que es la sensible (construida a base de cosas). Esta realidad tiene la característica de ser material y por lo tanto sometida a los procesos de cambio, es corruptible. La realidad sensible es finalmente una copia de la realidad inteligible.

El retroalimentador debe hacer varias cosas:

Contactar con la realidad inteligible del sujeto que tiene enfrente, esa realidad que representa su prototipo ideal superior idealizado (lo mejor de él de acuerdo con su esencia).

1. Verificar que realmente está percibiendo el prototipo ideal del sujeto.
2. Trazar un plan para reflejar lo que ha observado.
3. Poner ese plan en práctica.
4. Realizar un seguimiento a base de retroalimentación y esclarecimiento.
5. Mostrar al sujeto que tiene delante que el prototipo está en él y que la intuición puede guiarle.
6. Finalmente liberarlo para que siga su propio proceso.

Todo eso a base de una retroalimentación fina.

De entre todos estos puntos el tercero tiene especial relevancia: una vez que se ha detectado el prototipo ideal del sujeto, se hace un plan para reflejar lo encontrado.

Debe cuidarse al retroalimentado como se cuida una planta que se siembra, dándole el agua y el sol necesarios y permitiendo un crecimiento dosificado y equilibrado. Hay que evitar que se envanezca o que tenga miedos que le impidan el avance.

Para el cierre, le hace ver el camino que han recorrido juntos, le muestra las vicisitudes y avances que ha tenido para que él mismo comprenda que ha llegado el momento de conducirse a sí mismo. Le advierte que será un momento triste, pero necesario.

En el contexto del trabajo se hace un plan en donde aparecen los objetivos a alcanzar (que representan al prototipo ideal que debe conseguirse), se comparten los objetivos deseados con el seguidor, se negocian y acuerdan, y luego se inicia la relación de retroalimentación para que los objetivos puedan cumplirse gradualmente.

Al final del trayecto (un año) el supervisor, jefe inmediato o encargado de la actividad cierra el proceso y le indica al retroalimentado los avances y en qué cosas logró el prototipo laboral, en cuáles superó las expectativas y en cuáles, si es el caso, quedó por debajo.

3. El mito artúrico

En la popular y ampliamente conocida historia de la espada en la piedra en la cual se narra la historia del rey Arturo ocurre que éste debe pasar un largo proceso antes de convertirse en caballero. Es dado en adopción y ahí va encontrando poco a poco su prototipo verdadero. Es primero paje, ayudante de escudero, escudero y finalmente caballero. Como es sabido el rey muere (Uther Pendragon, rey de la isla brumosa, muere cuando Arturo tenía 2 años). Cuando Arturo cumple 16, el mago Merlín le reveló su verdadera paternidad. Todo esto ocurrió después de que el joven Arturo lograra sacar una espada clavada en un yunque, que a su vez estaba puesto sobre una piedra de mármol, en el centro del atrio de una iglesia. Para poder analizar la retroalimentación

que ocurrirá entre Héctor, Merlín y Arturo, hemos generado y adaptado un diálogo combinando una serie de aportaciones: por una parte, el guión de Boorman en la película *Excalibur*; por otra, los diálogos persuasivos de Shakespeare referidos por Stefanie Boden más un análisis heurístico de las historias del Vulgate Cycle del siglo XI d.C.

HÉCTOR (padre adoptivo de Arturo): Eres rey. Sobre todo eres rey, porque tú no eres mi hijo ni yo soy tu padre.

ARTURO: ¿No sois mi padre? ¿Entonces Kay no es mi hermano?

HÉCTOR: Merlín, el mago, te confió a mí recién nacido y me hizo jurar que te educaría como a mi propio hijo. Al principio lo hice porque temía a Merlín, pero luego porque te tomé cariño.

ARTURO: ¿Quién es mi verdadero padre?

Héctor confiesa que no es su hijo. Arturo sorprendido pregunta nuevamente por Héctor y por Kay. El padre adoptivo confirma: no eres mi hijo, te adopté por miedo al mago pero después por cariño. ¿Quién es mi verdadero padre? Con esta pregunta termina el diálogo.

Arturo ha recibido mucha información, ha sabido súbitamente que es rey, que Héctor no es su padre, que Kay no es su hermano, que fue adoptado por miedo a Merlín y que pasado el tiempo el miedo fue sustituido por cariño. Este tipo de retroalimentación es directa e involucra a un seguidor que quiere detalles concretos y un retroalimentador que tiene esas respuestas. De pronto tiene una posición de poder, pero al mismo tiempo se queda sin la que pensaba que era su familia (sigue siéndolo, pero ahora es diferente).

En el siguiente espacio después de que Arturo sabe que su padre fue Uther inicia una interacción con Merlín. Veámoslo:

ARTURO: Merlín, ¿qué clase de hombre era mi padre?

MERLÍN: Un hombre valiente, un hombre fuerte, gran caballero.

ARTURO: ¿Un gran rey?

MERLÍN: Algo imprudente. Nunca aprendió a leer en el corazón de los hombres y sobre todo en el suyo.

Ahora la retroalimentación está centrada en el conocimiento de su padre. Escucha primero virtudes: un hombre fuerte, valiente, gran caballero; de ahí Arturo infiere que teniendo esas virtudes su padre debería haber sido un gran rey y así lo pregunta; entonces Merlín equilibra la descripción del padre con algunos defectos: algo imprudente, neófito para leer el corazón de los hombres, ni pudo leer el propio. El perfil, por lo tanto, es el siguiente:

Dimensiones	Intensidad baja	Intensidad media	Intensidad alta
Valor			X
Fortaleza			X
Caballero			X
Prudencia	X		
Conocedor de otros	X		
Conocedor de sí mismo	X		

Cualquier persona puede elaborar un cuadro en donde aparezca su perfil, sus virtudes con el nivel de desarrollo y sus defectos. Todo esto se convierte en áreas de oportunidad para cambiar. La voz de la intuición (representada por Merlín) retroalimenta de manera que cada persona si escucha a su corazón puede definirse a sí mismo.

Hay que regresar a los momentos del pasado por libre asociación, después hay que analizar en esos sucesos con qué se resolvieron los problemas que se presentaron, luego se debe deducir el propio perfil y por último trabajarlo para mejorarse a uno mismo.

ARTURO: Un rey debe casarse también.

MERLÍN: Por tu cara eso parece.

ARTURO: La quiero. Si aceptara ser mi reina... Merlín, haz que me ame.

MERLÍN: Escúchame. Una vez me expuse a las iras del dragón para que un hombre yaciera una noche con una mujer. Me costó nueve lunas recobrar me, y todo por esa locura que llaman amor, por ese mal perturbador que ataca a mendigos y reyes. Nunca más lo haré. Nunca.

Arturo duda.

ARTURO: ¿Con quién me casaré? Sácame de esa duda. ¿A quién ves?

Merlín se concentra.

MERLÍN: Ginebra. Y un amigo muy amado que te traicionará.

Aquí Arturo está más en su nuevo papel de rey, además tiene ya una relación más fluida con Merlín y con su trono. Arturo está aparentemente abierto a la enseñanza de Merlín, pero sólo a medias, escucha que se casará con su amada Ginebra, pero soslaya la traición que acompaña a esa decisión.

En la retroalimentación suele ocurrir que el retroalimentado escucha a medias y elimina detalles que son de gran importancia enfrentándose a las naturales consecuencias.

Arturo pregunta algo que él ya ha decidido y Merlín le refleja que no está preguntando bien, pues está obligando a una única respuesta, se lo dice así: por tu cara, eso parece.

Durante la celebración de la boda:

ARTURO: Merlín, tú que sabes todo, ¿cuál es la cualidad más importante en el ser humano?

MERLÍN: Cada vez que un ser humano miente, algo de la vida se muere.

Cuando una persona miente se aleja de su hombre divino y se animaliza. Entonces algo de la vida (de la relación con lo superior) se muere.

Merlín está dando a Arturo una gran lección en clave, que debe mantener la relación con su hombre divino a pesar de los problemas que puedan presentarse y que una manera de mantener esa relación viva es haciéndose aliado de la verdad. Ésta ya es una retroalimentación mucho más profunda.

Hay un Merlín en el corazón de cada hombre, su voz es la intuición y la comunicación ocurre con el hombre divino.

Hemos visto una retroalimentación al chico que acaba de saber que no es quien pensaba, después al que sabe que es rey, seguidamente al que quiere saber su origen y por último al rey maduro que se encuentra en su boda³.

En el mundo del trabajo, como ya se ha dicho, existe un prototipo que debe cumplirse. También existe un prototipo general, esto es, una serie de habilidades básicas.

4. Formación del prototipo general

Para la formación del prototipo general se requiere trabajar con cuatro dimensiones:

1. Autoestima: confianza en uno mismo.
2. Creatividad: generación por uno mismo de nuevas alternativas mejores que las anteriores.
3. Autonomía: aprender a dirigirse a uno mismo.
4. Colaboración: mejorar en el trabajo con otros.

Con estas dimensiones se tiene la plantilla general sobre la cual se adherirán las nuevas dimensiones que resulten del proceso de retroalimentación. Estas dimensiones resultan de las demandas hechas por el individuo, la familia y la organización. En los perfiles de cargos aparece un prototipo para ocupar una posición dentro de una organización. En este perfil se reseñan las características deseables para la persona que ocupe el cargo, un prototipo que responda a necesidades específicas de la organización. Luego tenemos al candidato o tipo que en teoría ya tiene su prototipo general (puntuaciones en autoestima, creatividad, autonomía y colaboración). Después viene el plan de carrera en donde se planificará el desarrollo de las cualidades adicionales que demanda el cargo.

El prototipo suele ser funcional, pues hace que las personas funcionen mejor ante ellas mismas, ante la familia y en el trabajo.

Demandas de la funcionalidad		
Como individuos	Como miembros familiares	Como miembros laborales
Autoestima	Estima familiar	Estima laboral
Creatividad	Mejorar condiciones	Mejora de la productividad
Autonomía	Dirigirse una misma como un sistema	Sacar lo mejor del equipo de trabajo
Colaboración	Apoyar al sistema	Apoyar al sistema

¿Qué espera la familia del individuo?

La familia genera un prototipo para cada individuo. De este prototipo surgen las indicaciones que la familia propone a los miembros para que se conviertan en él. Esas reglas se conocen como guiones (*scripts*).

Los guiones de vida son formas de programación que los padres o tutores siembran sobre sus hijos para que estos se conviertan en lo que los padres han planeado para ellos. Uno de los primeros autores en mencionar esta teoría como *scripts* fue Enric Berne⁴.

Los padres generan un prototipo y luego, a través de refuerzos, premian al hijo cuando se acerca al prototipo y lo castigan cuando se aleja de él. El bástago entonces, por ganar premios y evitar los castigos, se dirige al lugar que ha sido elegido para él.

En su adolescencia el hijo cuestiona o confirma el prototipo que se ha elegido para él. Si lo cuestiona y tiene suficiente energía, decide desarrollar su propio destino.

La toma del prototipo propio significa una ruptura con los atavismos de los padres y casi siempre originará un conflicto doloroso pero necesario para el desarrollo del adolescente.

El adolescente cuestiona (o no cuestiona) el prototipo impuesto gracias a su madurez de alma. Como Platón lo cita en varios de sus diálogos, no venimos en blanco, traemos tendencias que tienen su propio perfil, su proyecto propio.

Cuando el adolescente o joven o incluso adulto negocia con sus padres o tutores el cambio de proyecto necesita utilizar la retroalimentación.

5. Evaluación de las condiciones actuales de un seguidor

¿Cómo evaluar el estado actual del seguidor que va a ser retroalimentado? Tenemos que formar un perfil asociado a las habilidades que ya se han comentado.

Cuestionario para saber las condiciones actuales del general en su perfil general.

Autoestima

Dimensiones: aceptación, respeto, gusto, confianza y responsabilidad.

Pregunta: siento que soy una persona que...

1. Se acepta a sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

2. Se respeta a sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

3. Se gusta a sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

4. Confía en sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

5. Es responsable de sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

Creatividad

Dimensiones: apertura, investigación, mejora, cambio, tolerancia ante el error y valentía.

Pregunta: siento que soy una persona que...

6. Está abierta a cosas nuevas

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

7. Investiga nuevos caminos

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

8. Le gusta mejorar lo que hace

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

9. Le gusta enfrentar los cambios

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

10. No le da miedo equivocarse

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

Autonomía

Dimensiones: libertad, albedrío, conocimiento, independencia, aprovechamiento.

Pregunta: siento que soy una persona que...

11. Se siente libre

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

12. Le gusta hacer las cosas por sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

13. Conoce sus limitaciones

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

14. Le gusta ser independiente

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

15. Se aprovecha a sí misma

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

Colaboración

Dimensiones: gestión de diferencias, ayuda, compartir, trabajo en equipo, relación.

Pregunta: siento que soy una persona que...

16. Puede trabajar con personas diferentes

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

17. Ayuda a otros cuando lo necesitan

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

18. Comparte esfuerzos con colaboradores

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

19. Le gusta trabajar en equipo

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

20. Es capaz de establecer relaciones con otros

Siempre Casi siempre Muchas veces A veces Pocas veces Casi nunca Nunca

Se califica de la siguiente manera:

Siempre	7
Casi siempre	6
Muchas veces	5
A veces	4
Pocas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Se colocan las respuestas y se suman por sector:

Suma para autoestima.....

Suma para creatividad.....

Suma para autonomía.....

Suma para colaboración.....

Suma total.....

Con estos elementos se forma un perfil básico visual que puede verse en la siguiente tabla:

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	A veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Aquí aparecen los elementos que están más bajos y los más altos. Con ese perfil se inicia un trabajo de retroalimentación para mantener altos los que están altos y para elevar los que están bajos.

El retroalimentador genera un prototipo para este sujeto (que normalmente representa a todos los elementos altos) y un prototipo de arranque en donde aparecen las metas a desarrollar en un período de tiempo.

Usted debe llegar hasta el 7, pero ahora tiene un 2, entonces la primera meta es subir esa calificación a 3 o 4.

Retroalimentados:

1. Sobre lo básico.
2. Sobre el perfil del cargo.
3. Opcional sobre el perfil familiar.

En la solución de problemas el seguidor buscará información para conocer mejor la opción que está a punto de elegir, analizará con ayuda de su intuición (superior), pero también con su sombra⁵ (la parte oscura que todos tenemos) (Enrique Reig e Isaac Jauli, 2002). El hecho de que perciba la alternativa como la más apropiada implica información y concentración para inspirarse o no inspirarse y eso, una vez elegido, se transformará en seguridad. Denrel, J (2007) En la toma de decisiones aún con riesgo neutro se prefiere una cosa segura a una incierta.

Cuando hay problemas en una organización los líderes tienen un prototipo de actuación y muestran disposición a manifestar los detalles del prototipo interior que llevan. Mauk Mulder, Rendel D. de Jong, Leendert Koppelaar y Jaap Verhage (1986) dividieron las intervenciones de líderes en situaciones de crisis y de no crisis, y encontraron que la apertura para ser consultados era más frecuente en situaciones de no crisis. En otras palabras, la imagen prototípica de estos líderes les indicaba que la apertura debería ocurrir en momentos de no crisis, mientras en los momentos de crisis lo harían solos.

Un grupo debe discutir si es deseable o no esa figura prototípica y de encontrar que debe transformarse, el líder deberá diseñar un plan de cambio del prototipo y del comportamiento concomitante. A través del cambio se generará aprendizaje (Isaac Jauli y Enrique Reig, 2000) y se generará un sistema de trabajo que se desprende de las leyes de orden inferior (las leyes superiores son las universales, las inferiores son las creadas por el hombre para vivir en sociedad) creadas por él mismo (Enrique Reig, Julio Fernández e Isaac Jauli, 2003).