



«El entorno digital permite y fomenta la comunicación inmediata, global y permeable en los entornos social, institucional y empresarial. *Smart Feedback* es un libro de cabecera para aquellos líderes que quieran combinar la utilización de métodos tradicionales y probados del *feedback*, con las nuevas aproximaciones al liderazgo del talento en organizaciones enfocadas al presente y al futuro».

Óscar Gallego Castilla

Consejero, inversor y asesor.
Profesor del IESE

«*Smart Feedback* es más que una guía fundamental para líderes. Es un libro lleno de ideas y ejemplos prácticos donde las autoras han reflejado su experiencia en el *coaching* personal y de equipos. Después de haber trabajado durante años con ellas en el entrenamiento de habilidades de liderazgo, esperaba algo bueno; tras haberlo leído, tengo que decir que es aún mejor. A lo largo de la lectura sientes que las autoras empatizan con lo que se vive en situaciones cotidianas, presentando herramientas clave para abrir el camino a una comunicación eficiente».

Mónica Andrés

Vicepresidenta ejecutiva de Europa
en Yara International

«Este excelente libro nos entrena en la difícil habilidad de dar y recibir *feedback*, ayudándonos a transformar muchas conversaciones difíciles en conversaciones de aprendizaje y crecimiento».

Luis Galindo

Conferenciante y escritor

«Si alguien podía hablar de *feedback* con honestidad es este equipo de mujeres, por su solidez emocional, su cohesión y su gran respeto a la verdad. El *feedback* implica un compromiso con la escucha activa que se refleja en este libro, donde la faceta finalizadora de sus autoras, Jane, Rosa y Noemí, hace que todas las piezas de esta poderosa herramienta encajen a la perfección. Una obra rematada y que, por fin, invita al uso del *feedback*».

Yolanda Mediano Lorenci

Directora corporativa de Recursos Humanos
de Parques Reunidos



Jane Rodríguez del Tronco
Rosa Rodríguez del Tronco
Noemí Vico García
Prólogo de Santiago Vázquez
Epílogo de Andrés Ortega

SMART FEEDBACK



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | NUEVA YORK
SHANGHÁI | NUEVA DELHI



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Prólogo de Santiago Vázquez | 11 |
| Introducción | 15 |
| 1 Feedback. Potenciando el talento a través del feedback | 19 |
| 1. ¿Y esto del <i>feedback</i> qué es?..... | 22 |
| 2. Dimensiones, tipos y formatos de <i>feedback</i> | 25 |
| 3. Organizaciones que aprenden y crecen | 29 |
| 4. ¿Qué necesitamos para promover una cultura de <i>feedback</i> ? | 33 |
| 5. Liderazgo y <i>feedback</i> | 40 |
| 6. Ideas a destacar | 48 |
| 2 Autoliderazgo. ¿Cómo recibir <i>feedback</i>? | 51 |
| 1. Claves para recibir <i>feedback</i> | 54 |
| 2. <i>Feedback</i> para el cambio | 56 |
| 3. Impacto emocional | 62 |
| 4. Autogestión emocional | 75 |
| 5. Impacto de nuestras creencias..... | 88 |
| 6. Ideas a destacar | 99 |
| 3 Feedback para el desarrollo de otros. ¿Cómo dar <i>feedback</i>? .. | 101 |
| 1. El concepto de <i>feedforward</i> | 103 |
| 2. Presencia, intención y preparación..... | 105 |
| 3. Reglas para dar <i>feedback</i> | 109 |
| 4. Distinción entre hechos y opiniones | 116 |
| 5. <i>Feedback</i> para el crecimiento | 120 |
| 6. Modelo BEFORE. Los seis pasos del <i>feedback</i> | 127 |
| 7. Ideas a destacar | 131 |



| | |
|---|-----|
| 4 Feedback. Aprendiendo habilidades para dar y para recibir ... | 135 |
| 1. Empatía | 140 |
| 2. Escucha activa | 144 |
| 3. Asertividad | 149 |
| 4. Adaptabilidad | 159 |
| 5. Saber preguntar | 172 |
| 6. Ideas a destacar | 177 |
| 5 Feedback. ¿Y ahora qué? Cuaderno de ejercicios para diseñar tu plan de acción personal (PAP) | 179 |
| Del <i>feedback</i> nos cuentan | 193 |
| Te lo contamos en vídeo | 207 |
| Epílogo | 209 |
| Bibliografía | 213 |
| Notas | 217 |





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*

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

#SmartFeedback

feedback sigue siendo una necesidad de desarrollo muy presente de los profesionales con los que trabajamos.

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.

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

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 llevarlos 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 conciencia 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

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

#SmartFeedback

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.

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.

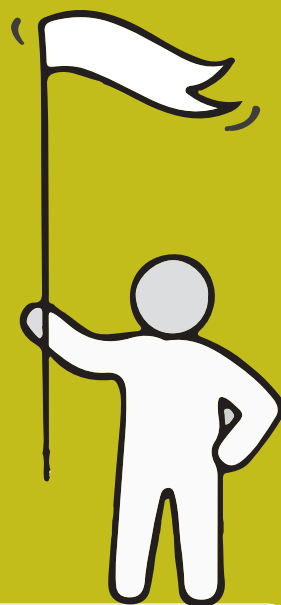
Ojalá te sea de toda la utilidad que esperamos.

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».



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

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

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.

#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 comportamiento¹.

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



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, será 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

Nuestros deseos de aprender y desarrollarnos 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.

¡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 ¡bienvenido, *feedback*!

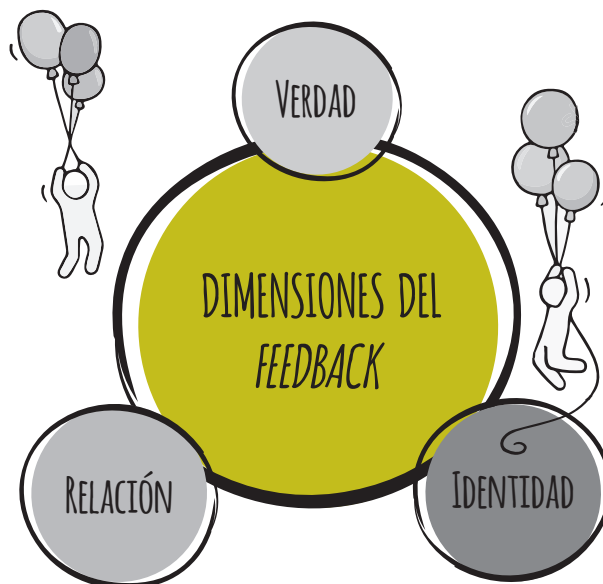
«Somos lo que hacemos de forma repetida.
La excelencia, entonces, no es un
acto; es un hábito»,

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 identidad³.

Dimensiones del *feedback*



FUENTE: SHEILA HEEN, DOUGLAS STONE