



Herramientas conversacionales II

TEMA 3. Feedback y Feedforward: conversación de posibilidades

FEEDBACK

Feedback o retroalimentación es la reacción, respuesta u opinión que da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado, y es utilizado para evaluar a una persona, una empresa, un producto o un servicio. Esta técnica consiste en una forma de diagnóstico que permite identificar puntos positivos y negativos de aquello que está siendo evaluado (Pan et al., 2022).

El feedback se constituye en una herramienta de aprendizaje que se usa en las organizaciones con el objetivo de hacer seguimiento y mejorar el desempeño de los colaboradores, de los equipos y de las áreas. Se trata de una comunicación bidireccional, porque todas las partes se enriquecen mutuamente, y multidireccional, porque involucran todo el sistema (Pan et al., 2022).

De acuerdo con Kofman (2001), cuando el feedback se realiza de forma efectiva, este puede tener efectos muy positivos tanto en las personas que lo reciben como en las que lo dan, al igual que en la organización como un todo. Entre estos efectos se destacan los siguientes:

► **Mejoramiento del desempeño.** Las personas que reciben el feedback pueden mejorar su desempeño y sentirse más confiadas para realizar sus funciones, incrementando su productividad.

► **Aprovechamiento de las fortalezas.** El feedback permite que las personas conozcan sus oportunidades de mejora y sus fortalezas. Cuando el feedback se apalanca en las fortalezas, la confianza y la motivación de las personas aumenta. Además, al conocer sus fortalezas y saber que son valoradas por la empresa, podrá utilizarlas para seguir creciendo y mejorando.



► **Construcción de relaciones de confianza.** El feedback es una oportunidad para que se desarrollen lazos de confianza y colaboración entre las personas que lo dan y las que lo reciben. Esto ocurre cuando el feedback tiene el propósito de acompañar al otro y colaborar con él en el logro de los objetivos.

► **Manifestación de los valores esenciales.** Mediante el feedback se expresan los valores de todos los involucrados y, especialmente, los de la organización. Los colaboradores entenderán qué es lo que realmente importa para la organización y harán consciencia de sus propios valores esenciales.

► **Logro de los objetivos.** Un feedback efectivo contribuye al logro de los objetivos de todas las partes, y de la organización, en tres dimensiones: personal, interpersonal y de resultados.

Como se ha dicho, el feedback efectivo debe orientarse al aprendizaje. Wolk (2013) manifiesta que el feedback debe expandir la capacidad de acción efectiva para diseñar futuro y relaciones sinceras, abiertas y productivas. Sin embargo, esto no siempre es así ya que son muchos los errores que se cometen cuando se usa esta técnica.





Kofman (2001) menciona que existen tres problemas fundamentales con el modelo tradicional de feedback: el objetivo, el enfoque y el lenguaje.

- **Objetivo.** Se orienta al pasado destacando lo que está mal.
- **El enfoque.** Alguien debe mejorar y hacerlo, es su responsabilidad. Es unidireccional.
- **Lenguaje.** Se expresa en tercera persona con un lenguaje excluyente.

El feedback tradicional debe migrar a una conversación constructiva de colaboración en la que se evoca el objetivo “superior”, es decir, lo que es realmente importante. El problema no es la persona ni su desempeño propiamente dicho, sino el impacto que esto tiene en el logro de los objetivos en

las tres dimensiones. No se trata de echar la culpa, criticar y desmoralizar al otro, se trata de trabajar conjuntamente para lograr dichos objetivos. ¿Cómo podemos colaborar juntos? ¿Qué te comprometes a hacer? ¿Cómo puedo yo apoyarte?



Kofman (2001) sugiere que esta conversación constructiva de colaboración soluciona los problemas del modelo de feedback tradicional de la siguiente manera:

- **Objetivo.** Trabajar juntos para lograr los objetivos en las tres dimensiones.
- **El enfoque.** Se trata de colaborar. Estamos juntos en esto.
- **Lenguaje.** Se expresa en primera persona con un lenguaje incluyente. No es arrogante. Es específico y parte de argumentos válidos y evidencias.

A continuación, se explican las fases de una conversación constructiva de colaboración (véase Gráfico 1) usando el ejemplo de la conversación de feedback sostenida entre Martina y Manuela:



Gráfico 1. Fases de una conversación constructiva de colaboración

1. Preparación

En esta fase las partes involucradas deben prepararse tanto emocional como racionalmente. Una posible buena conversación con un estado de ánimo inadecuado puede convertirse en una mala conversación.

Es importante definir el objetivo y el enfoque, y cuidar el lenguaje, todo ello sustentado en los valores. No se trata de maltratar o victimizar, sino de reparar, colaborar y aprender. La conversación debe estar basada en datos, hechos y evidencias que la sustenten. Y debe estar libre de juicios personales.

Martina se está preparando para la reunión de feedback que tendrá con Manuela. Respira profundo, se relaja y se da un momento para darle la última revisada al informe de evaluación de desempeño de Manuela, y al documento con la información sobre el histórico de las ventas realizadas por ella en el último año.

2. Declaración del objetivo

En esta fase se declara el objetivo de la reunión. Se trata de mejorar juntos el rendimiento, “un objetivo superior”. No es una conversación unilateral donde se le dice al otro lo que hace o debe hacer, o lo que hizo bien o mal.



—Buenos días, Martina, ¿cómo estás? —saluda Manuela con nerviosismo porque sabe que últimamente las cosas para ella no han ido muy bien. Sus niveles de ventas han disminuido en el último año a pesar de sus esfuerzos.

—Hola, Manuela, pasa y siéntate, me alegra verte, ¿cómo estás? ¿Cómo está tu familia?

—Todo bien afortunadamente con mi familia, aunque yo preocupada por esta reunión. Sé que me vas a dar feedback sobre mi última evaluación de desempeño.

—Sí, Manuela, el objetivo es que conversemos sobre esta evaluación y sobre lo que podemos hacer hacia el futuro para que logremos los objetivos tanto personales como organizacionales.

3. Plus

Es importante iniciar la conversación generando un entorno positivo, por lo que se debe comenzar con lo que está funcionando bien. Cuando, por el contrario, la conversación se inicia con lo negativo es posible que la persona se bloquee por el estrés que esto genera y no se abra a la colaboración y a la construcción de nuevos futuros.

—Manuela, como sabes, es la primera vez que tu feedback está a mi cargo, y quisiera que me contarás cómo ha sido tu experiencia en la organización y cómo te has sentido como asesora comercial.

—¡Qué bien que me preguntas eso! —responde Manuela con entusiasmo. —Para mí trabajar en esta organización ha sido la realización de un sueño. Siempre quise trabajar en una organización con el prestigio y el respaldo que tiene esta. Amo hacer mi trabajo, me gusta mucho ser asesora comercial, de hecho, este cargo significó un ascenso para mí y me mostró la gran confianza que mis jefes depositaron en mí.

—Manuela, qué bonito escucharte hablar de esa forma... se te ilumina la cara y tus ojos brillan cuando hablas, y creo que eso se ve reflejado en el buen desempeño que has tenido en ese cargo. En tu informe aparecen comentarios muy positivos de parte de los clientes, déjame leerte uno de ellos que me impactó: “Esta empresa es muy confiable y su asesora comercial es una persona transparente y honesta. Desde que ella nos está atendiendo, nuestra relación con la empresa ha mejorado mucho. No la cambiaremos por nadie”.

4. Delta

Una vez que se ha generado un contexto de optimismo y esperanza, en el que la persona se siente valorada y cuidada, se procede a explicar lo que sería bueno cambiar, siempre con el fin de lograr los objetivos, a través de la colaboración conjunta.

—Manuela, con todos estos resultados tan positivos que has tenido en tu trayectoria como asesora comercial, me ha sorprendido que en el último año tu nivel de ventas descendió notablemente...

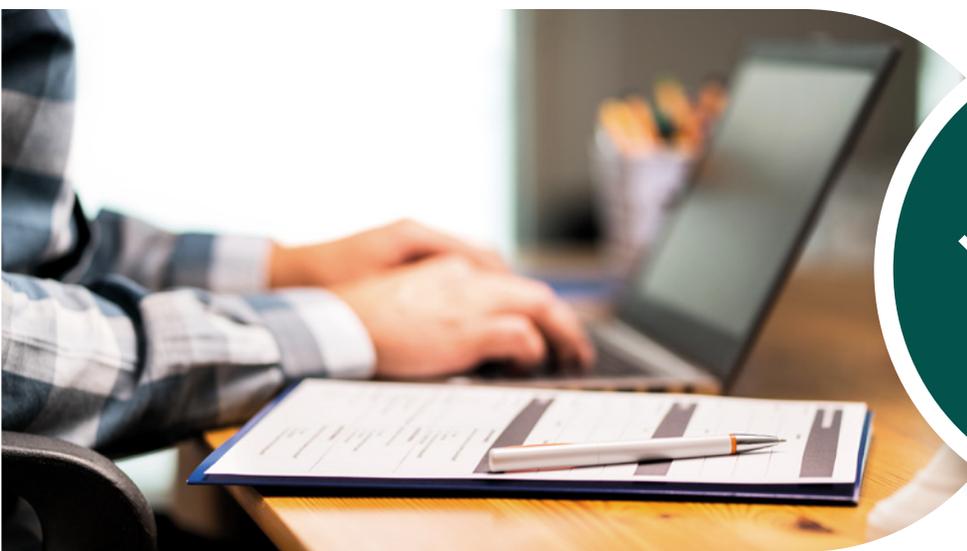
Martina procede a mostrarle el documento con el histórico de las ventas.

—Como sabes, no hemos logrado como organización los objetivos de ventas planteados para el año y esto impacta de manera negativa todo nuestro presupuesto. ¿Cómo lo ves tú? ¿Por qué crees que ha pasado esto?

—Sí, Martina, esto es cierto... mis ventas han caído mucho este año a pesar de que me he esforzado por mantener a nuestros clientes actuales y desarrollar a otros. Sin embargo, la situación económica de nuestro país no ha sido la mejor y esto ha impactado a las empresas.



—Manuela, comprendo lo que me dices y estoy de acuerdo en que la situación está difícil para todos... yo estoy aquí para acompañarte y colaborar contigo para que lo logremos.



5. Resolución

En esta fase, se deben negociar acciones concretas para llegar a un acuerdo y compromiso por ambas partes. Se trata de colaborar y trabajar “conjuntamente” para lograr los resultados esperados. ¿Qué podemos hacer para movernos juntos hacia adelante?

—Martina, gracias por tu disposición y colaboración, te la agradezco mucho, ya no me siento sola y sé que con tu ayuda la situación podrá mejorar.

—Qué bueno, Manuela, esa es la idea. ¿Qué me propones? ¿Qué crees que puedes hacer para lograr tus objetivos de ventas?

—Creo que podría empezar por definir un plan de mantenimiento de los clientes

actuales, tanto de los que siguen comprando para que incrementen sus ventas como de los que no han comprado nada este año para que las retomen. Aunque yo les he hecho seguimiento telefónico, creo que esto no ha sido suficiente, por esto sería mejor hacer un plan.

—Estoy de acuerdo contigo, Manuela, si lo que hasta el momento has hecho no ha funcionado, lo mejor es planear muy bien el acercamiento a estos clientes. ¿Cómo puedo yo ayudarte?

—Martina, yo sé que tú eres una gran vendedora y que por eso eres nuestra líder. Te pediría que me ayudarás con ideas para diseñar e implementar este plan.

6. Compromiso

En esta fase deben hacerse los compromisos para llevar a cabo las acciones. Los acuerdos sin compromisos no tienen ningún valor. Se deben definir las acciones concretas que cada una de las partes se compromete a llevar a cabo con sus condiciones de satisfacción.

—Claro que sí, Manuela, cuenta con eso. Definamos entonces lo que cada una de nosotras hará y pongámosle fechas, ¿estás de acuerdo?

Manuela, con entusiasmo, responde:

—Sí, así debe ser, déjame abro un archivo de Excel y lo vamos haciendo ahí.

—Bueno lo primero será que tengamos otra reunión para que me des tus ideas, ¿cuándo puede ser?

Martina mira su agenda y le dice:

—Si quieres mañana mismo en la tarde tomamos café y le dedicamos una hora. Yo puedo contarte lo que yo hacía para cumplir con mis objetivos de ventas cuando fui asesora comercial.

—Después de esa reunión, teniendo en cuenta tus ideas y mi experiencia con estos clientes —dice Manuela—, yo diseñaría el plan de trabajo y te lo enviaría para tu revisión y aprobación. ¿Te parece bien?

—Sí, me parece bien. No dudes consultarme lo que consideres necesario, yo estaré disponible para ayudarte. ¿Para cuándo podrás enviarme el plan?

—Te lo enviaré una semana después de la reunión. Seguramente, cuando lo apruebes y lo implementemos, necesitaré tu ayuda... por ejemplo para que me acompañes a visitar a algunos de los clientes... ¿es posible esto para ti?

—Cuenta con eso. Yo te acompañaré. Por favor, en el plan define para cada objetivo las acciones, las fechas y los recursos que se requieren.



7. Seguimiento

En esta fase, se deben registrar los compromisos de todas las partes. Este registro será el punto de partida de las siguientes conversaciones sobre el tema y servirá para hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones.

Martina y Manuela se han reunido y han conversado sobre la experiencia de Martina como asesora comercial. Ella le ha dado valiosas ideas a Manuela, y Manuela se encuentra con mucho optimismo sobre su futuro en la empresa.

A la semana siguiente Manuela le envía el plan de trabajo a Martina, esta lo revisa y le pide a Manuela hacer algunos ajustes en las fechas de las visitas a los clientes dado que las harán juntas.

Finalmente, el plan de trabajo queda aprobado por ambas y se disponen a llevar a cabo las acciones. Martina le pide a Manuela que agenden reuniones quincenales para revisar el avance del mismo.



FEEDFORWARD

Mientras que el feedback permite el aprendizaje y el mejoramiento con base en experiencias pasadas y a través del análisis de lo sucedido, el *feedforward* se centra en el futuro y se enfoca en construir un plan de acción para mejorar aspectos o procesos, buscando el aprendizaje y el mejoramiento desde el momento presente.



La idea del feedforward fue formulada por Goldsmith y Reiter (2008) con el nombre de “retroalimentación hacia el futuro”, como una técnica para empoderar y motivar a las personas a desarrollarse y a alcanzar sus objetivos, centrándose en las soluciones y no en los problemas. El Gráfico 2 compara los dos modelos de retroalimentación.



Gráfico 2. Comparación entre feedback y feedforward

Si bien lo ocurrido en el pasado permite a las personas reflexionar sobre sus errores, aciertos y oportunidades de mejora, mirar hacia el futuro les da una perspectiva optimista y más propositiva, y les ofrece múltiples ventajas; entre ellas, las siguientes:

Fomento del empoderamiento

La retroalimentación hacia el futuro muestra a las personas un panorama optimista, en el que siempre hay un espacio para mejorar, y las mueve a responsabilizarse para superar sus circunstancias actuales.

Refuerzo del compromiso

Esta técnica hace que las personas sientan que son valoradas y que sus ideas son tomadas en cuenta para el mejoramiento de la organización como un todo. Esto hace que las personas generen un sentido de pertenencia hacia la organización y refuercen su compromiso para el logro de los objetivos.

Mejoramiento del clima organizacional

Cuando las personas se sienten a gusto con su trabajo y se identifican con la organización, incrementan su felicidad y tienden a tener mejores relaciones con sus compañeros de trabajo, lo que redundará en un mejor clima organizacional.

Para lograr la implementación del feedforward en las organizaciones, es necesario definir claramente los ejes en los cuales se desea trabajar y hacer un análisis del escenario actual, explorando alternativas y diseñando un plan de acción realista con cada uno de los colaboradores para lograr los niveles de desempeño esperados. Quizá lo más relevante es que la organización debe ser consciente que es el colaborador el que está en el “centro”, siendo el protagonista de su vida, y que de él deben partir todos los cambios en su comportamiento. Además, la organización debe ser receptiva con las ideas que tienen sus colaboradores sobre su mejoramiento y el de la organización.

Para la implementación del feedforward se sugiere el modelo GROW desarrollado por Alexander (2006), Fine y Merrill (2010) y Whitmore, J. (2009). GROW es el acrónimo de las palabras Goal (Meta), Current Reality (Realidad actual), Options (Opciones) y Way forward (Camino a seguir).



El Gráfico 3 presenta el modelo adaptado por considerarlo más apropiado para ser utilizado en el feedforward:

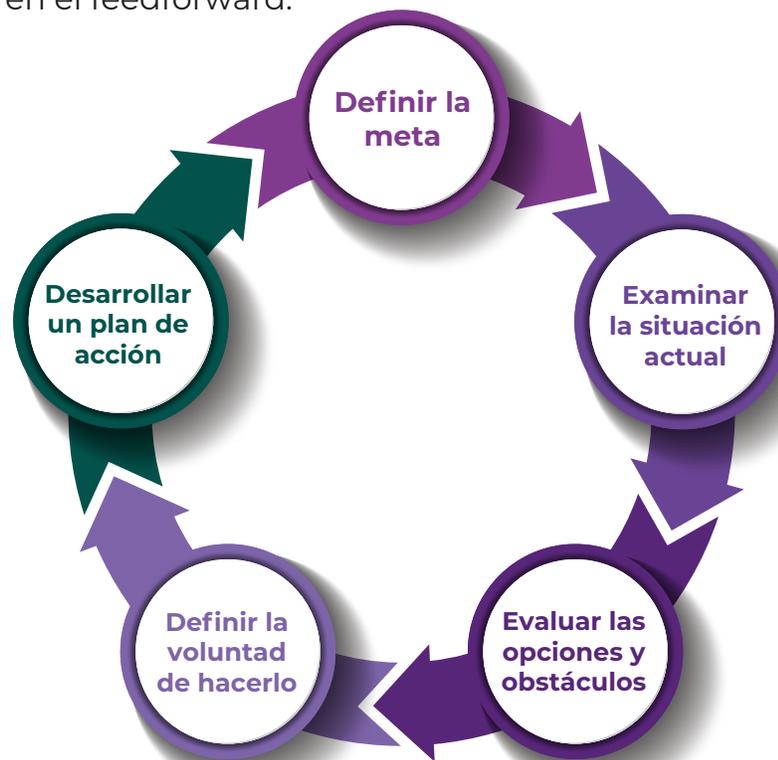


Gráfico 3. Modelo de conversaciones GROW

A continuación, se explica cada una de las fases del modelo y se sugieren preguntas para acompañar a la persona en su reflexión y expansión de consciencia:

1. Definir la meta. En esta fase se determina el objetivo de mejora del desempeño de la persona. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en un marco temporal. Las siguientes preguntas pueden ayudar a la persona a tener una mayor claridad en sus objetivos:

- ¿Qué te gustaría lograr/cambiar?
- ¿Por qué eso es importante para ti?
- ¿Cuán alcanzable y realista es este objetivo?
- ¿Cómo sería un resultado exitoso?
- ¿Cuáles serían los beneficios si lograras esto?
- ¿Cómo encaja con los objetivos del equipo y de la organización?
- ¿Cómo puede medirse esto?

2. Examinar la situación actual. Esta fase invita a la autoevaluación, a la consciencia y a analizar y reflexionar sobre la situación actual. Para esto, es necesario mirar todo el sistema (equipo y organización) en el que opera la persona. Las siguientes preguntas pueden ayudar a la persona a entender y aceptar su realidad actual:

- ¿Qué está pasando ahora? (¿Qué, quién, cuándo y con qué frecuencia?)
- ¿Cómo esto te afecta a ti, a tu trabajo y a tu equipo?
- ¿Qué has hecho respecto a eso?
- ¿Qué te está impidiendo hacer algo más o diferente?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Dónde ves las brechas?
- ¿Qué has aprendido hasta ahora?



3. Evaluar las opciones y los obstáculos.

Una vez que la persona tenga clara la realidad actual, debe analizar las opciones y obstáculos posibles para lograr su objetivo. Las siguientes preguntas pueden ayudar a la persona a generar ideas y a definir las opciones y los obstáculos posibles:

- ¿Qué crees que podrías hacer?
- ¿De qué otra manera se podría abordar esta situación?
- ¿Qué opciones te gustaría considerar?
- ¿Qué pasaría si no hicieras nada?
- ¿Cuáles son los obstáculos que pueden presentarse?
- Ante los obstáculos mencionados ¿Qué puedes hacer?
- ¿Qué es lo mejor que podría pasar?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar?
- ¿Con quién más podrías necesitar hablar?

4. Definir la voluntad de hacerlo. En esta fase, la persona identifica su verdadero deseo e interés en lograr el objetivo, y se compromete a seguir adelante. Las siguientes preguntas pueden ayudar a la persona a hacer consciencia sobre la voluntad que tiene para lograr el objetivo:

- ¿Qué opción eliges y por qué?
- ¿Qué te podría impedir el avance?
- ¿Qué te ayudaría a eliminar esa barrera?
- ¿Cuál es tu primer paso después de esta conversación?
- ¿Cómo sabrás que lo has conseguido?
- Califica del 1 al 10 tu intención de hacerlo.

5. Desarrollar un plan de acción. Una vez definidas las acciones, la persona procede a desarrollar un plan que incluya las actividades concretas que hará, los tiempos, el apoyo y recursos requeridos para lograr su objetivo y los indicadores de medición. Las siguientes preguntas pueden ayudar a la persona a definir su plan de acción:

- ¿Qué necesitas hacer? (acciones concretas)
- ¿Cuándo lo harás? (fechas concretas)
- ¿Qué necesitas para hacerlo? (apoyo, recursos)
- ¿Cómo medirás el logro del objetivo? (indicadores)
- ¿Cómo harás el seguimiento al cumplimiento del plan?



Referencias

Alexander, G. (2006). Behavioural coaching—the GROW model, en J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: the industry guide*. Reino Unido: Kogan.

Fine, A. y Merrill, R. (2010). *You already know how to be great: a simple way to remove interference and unlock your greatest potential*. Estados Unidos: Portfolio Penguin.

Goldsmith, M. y Reiter, M. (2008). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful!* Reino Unido: Profile Books.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Argentina: Granica.

Pan, Z., Zhou, J. y Zhu, S. (2022). From Educational Field To Work Place: the Impact Of Effective Feedback On Leadership Development. *Proceedings of the 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences*.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Estados Unidos: Nicholas Brealey.

Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Argentina: Gran Aldea Editores.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.