

EL **FEEDFORWARD** TRANSFORMA CONCIENCIAS

Maryam Varela, PhD

“El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco del barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. El piloto utiliza diversos instrumentos y recursos: ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten reestablecer el rumbo. La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos *feedback*.”

Ignacio Bossi

Durante la vida necesitamos retroalimentar constantemente a nuestros hijos, amigos, colaboradores (no incluyo a los padres pues, por ley natural, son ellos los que han de hacerlo con nosotros). Lo malo es que nadie nos enseña, y muchas veces, en vez de transformar conciencias, hacemos daño sin querer e incluso rompemos relaciones que queríamos construir. Voy a aprovechar este artículo para dar unas ciertas pautas que nos sirvan a la hora de ayudar a crecer a una persona y a afianzar relaciones. La vida es más bonita cuando construimos puentes; cuando creamos, no destruimos. Todos somos co-responsables de hacer de este mundo un lugar más pacífico.

¿Qué es el *feedforward*?

Es un proceso “continuo” que, como la propia palabra indica, va hacia adelante, hacia el futuro, para reforzar aquellas facetas que precisan celebración, mejora, mayor aprendizaje.

Muchas personas siguen usando la obsoleta técnica del sándwich: primer pan (te digo algo positivo) jamón y queso (introducido por un “pero” algo negativo) y el último pan (algo positivo de nuevo). No funciona porque los seres humanos tenemos un sesgo hacia lo negativo, nos quedamos solo con lo que resta y no con lo que suma. Tanto es así que cuando nos halagan, nos quedamos a la espera del “pero” y si no llega, pensamos “algo querrá,” “algo pasa” y ponemos la relación bajo sospecha. Sin embargo, hemos de acostumbrarnos a que cuando retroalimentemos en positivo sea solo positivo (sumamos, valoramos una actitud, habilidad, conocimiento) y que cuando sea negativo sea solo negativo, enfocado como área de mejora, no como reprimenda. Las mezclas no suelen sentar bien.

Cuánto más demos valoraciones positivas, las personas más se motivan, más creen en sí y más se esfuerzan. Ahora bien, han de ser sinceras; el receptor ha de sentir que están dichas desde la autenticidad, sino no funcionan, no tienen fuerza. Por ejemplo, cuando alguien realiza bien un trabajo, decir “buen trabajo” no tiene consistencia. Es importante ser específico para que el otro sienta que le estás hablando desde el corazón: “En tu último informe, valoro mucho el análisis exhaustivo que has realizado sobre la evolución de la deuda y la gráfica en la que lo reflejas, pues permite entenderlo con claridad.” De esta forma, toma consciencia de cuáles son sus puntos fuertes y se esforzará por estar al nivel e, incluso, superar las expectativas.

Fases del *feedforward*

Fase I ¿Qué hacer antes?

- 1. Autoanálisis: ¿Cómo me siento yo hoy? ¿Tengo el estado de ánimo adecuado para dar una retroalimentación?**
- 2. Preparación: ¿Cuándo y dónde la voy a hacer?**
- 3. ¿Qué canal voy a elegir? (El más idóneo es en presencia plena)**
- 4. Crear un clima de confianza.**

Una vez que nos hemos revisado, centramos el punto de mira en el otro, pues él es el especial y así hemos de hacerle sentirse. A veces, nuestra postura, nuestro tono o el propio lugar que hemos elegido hacen que el otro se sienta intimidado. Me gusta pensar que la persona a la que voy a retroalimentar es un invitado en mi casa, y, por tanto, cuido el entorno, mis formas, lo hago sentirse a gusto, lo invito a agua o café, me siento a su lado, no con una mesa protectora por delante. Cierro mi computadora y mi teléfono para que no haya distracciones y pueda estar con la persona al 100%.

Hoy día estamos enfermos de prisa, y queremos hacerlo todo rápido, lo cual hace que nuestras relaciones se estén mecanizando. Preguntamos “¿Qué tal? ¿Cómo estás?” sin esperar respuesta. Esa pregunta requiere calma, cadencia, importancia. Le estamos preguntando a otro ser humano cómo está. Si no sabemos cómo están las personas con las que convivimos o trabajamos, apaga y vámonos. No podemos acelerar las interrelaciones. Al final, por no dedicar tiempo hoy a la escucha, pasado mañana probablemente tengamos un grave conflicto.

Fase II ¿Qué hacer durante?

1. **Hablar de hechos específicos**
2. **Concienciar y sentar un plan de acción**
3. **Escuchar con empatía**

Cuando retroalimentamos, no podemos hablar de opiniones o interpretaciones. Estas son discutibles. Hablemos de evidencias concretas. Además, cuando nuestros argumentos están basados en hechos observables, son mucho más difíciles de contrargumentar. Es importante centrarse en la conducta, no en la persona.

- **“Eres desordenado” es una opinión, depende con quién le compares, y ataca la identidad.**
- **“Diez libros de tu estantería estaban esta mañana en la silla” es un hecho.**

No se trata de dar órdenes (“Colócalos en su sitio”), sino de concienciar con preguntas para que el otro busque la forma de solucionar su conducta, pues es de lo que estamos retroalimentando, no a la persona. Para conseguir esa concienciación, es

útil hacer preguntas que proporcionen algo más que una reflexión o respuesta superficial o neutra. Las preguntas profundas ayudan al otro a revisar hechos, comportamientos y consecuencias. Así, puede reducir el área ciega de su trabajo. Incentiva la autoevaluación y la autorresponsabilidad utilizando la técnica “pelota pa’ ti”.

- **¿Cómo crees que podrías mejorar esta situación?**

Si la respuesta es “No sé”, ¡genial! El “no sé” es una mina de oro, pues quiere decir que hoy no sabe, lo cual no quiere decir que no lo puede pensar ni investigar. Con lo que con objeto de conseguir esa transformación de conciencia, le proponemos:

- **¿Qué tal si lo piensas un poco y mañana me sugieres tres opciones? ¿Te parece bien reunirnos mañana a las 9 y las vemos?**

Si mañana las opciones que te trae no están muy trabajadas, no resuelvas: tírale la pelota, no es tu responsabilidad, sino la de él.

- **Creo que te he dado muy poco tiempo. Me importa mucho que hagas una diferencia en este tema. ¿Qué tal si lo piensas un poco más y lo vemos el lunes a las 9?**

Fase III: ¿Cómo acabo?

Con ánimo de asegurarnos de que nos hemos comprendido, es útil una vez haya finalizado la sesión, pedir a la persona, desde un yo humilde, que resuma lo que ha entendido de la conversación. Es sorprendente ver a veces que la persona no ha captado bien la esencia del mensaje. Lo bueno de ese resumen a modo de conclusión es que ahí mismo podemos corregir y completar algún aspecto que no haya quedado esclarecido de forma completa, y ofrecer algún tipo de ayuda o recurso para contribuir a sus puntos de mejora. Ⓞ

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Maryam Valera, PhD, es experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones.