

© MTRA.
MARIANA
ZOZAYA
RODRÍGUEZ

• Licenciada y maestra en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla

• Certificada internacionalmente como coach ejecutivo, coach de equipos y coach de vida y espiritual

• Instructora y capacitadora en programas de coaching, liderazgo y desarrollo organizacional

• Cuenta con más de quince años de experiencia en áreas de gestión humana, colocación profesional y planeación

• Directora de planeación y competitividad en la Universidad de las Américas Puebla

Fortaleciendo la experiencia del colaborador a través del

FEEDBACK Y FEEDFORWARD

De acuerdo a una encuesta realizada en 2017 por Hays en Estados Unidos, el 71% de los colaboradores indicó que podría renunciar a su empleo actual aún con una reducción del 10% de su sueldo, siempre que se tratara de su «empleo ideal», sin embargo, es probable que también haya leído o escuchado que las personas no renuncian a la empresa, sino al jefe. ¿Entonces la gente renuncia por un mejor sueldo o por su jefe?, ¿cuál es el principal motivador para que las personas se sientan vinculadas y comprometidas hacia su empleo, equipo de trabajo y la organización? Pues son, el sueldo, el jefe y la experiencia completa del colaborador los que hacen que se sienta comprometido hacia la empresa y, por lo tanto, permanezca en su empleo.

Posiblemente haya escuchado el concepto de «experiencia del colaborador» y la importancia de mejorarlo midiéndose a través de indicadores como los planteados en la encuesta de clima organizacional; garantizar una experiencia óptima entre los colaboradores dentro de una empresa es una de las estrategias de negocio que permiten reducir la rotación de personal, generar compromiso entre los empleados, fomentar la innovación y la creatividad y, por lo tanto, alcanzar los objetivos del negocio. Si bien, procurar que los colaboradores elijan diariamente a la organización debería ser parte de la estrategia de cualquier empresa, los líderes son quienes fungen el papel clave y decisivo.

Actualmente un jefe debería convertirse en un líder que genere una experiencia enriquecedora, propiciando los recursos necesarios para alcanzar resultados, fomentando la colaboración y trabajo en equipo, reconociendo talentos, comunicando asertivamente la estrategia y brindando retroalimentación oportuna y efectiva. Y es precisamente en el ejercicio de dar retroalimentación que las personas establecen los esquemas de colaboración, llegan a acuerdos y se generan o destruyen las bases de la confianza.

La retroalimentación o feedback es parte del día a día, sin embargo, hay ocasiones que le llamamos así a los

regaños, llamadas de atención y peticiones que no necesariamente permitieron escuchar la opinión, comentarios y experiencia de la contraparte. Si es así, reflexionemos, ¿cómo creeríamos que se sentiría el colaborador cuando en dicha sesión sólo recibe regaños u órdenes? ¿Consideramos que realmente se ha generado una experiencia que le invite a comprometerse hacia el equipo, la organización y los resultados deseados? ¿Estaremos siendo parte del problema, es decir, el líder por el cual renunciaría el colaborador a la empresa? ¿Sería este el «empleo ideal» de nuestro colaborador?

Leonardo Wolk en su libro *El arte de soplar las brasas* aborda como una herramienta efectiva a la retroalimentación integrativa, acotando que se trata de una comunicación bidireccional en la que existe una interacción entre los involucrados. Y es así como presenta algunos elementos clave para que ésta se lleve a cabo, los cuales enuncio a continuación:

1. **Para comenzar**, recuerde generar el contexto adecuado para la conversación. Considere el tiempo y lugar que propicien que ésta sea efectiva e íntima.
2. **Enfatice sobre los hechos, datos u observaciones evidentes**. Por ejemplo, suponga que usted dará retroalimentación a un colaborador indicando los hechos claros: «he observado que las últimas tres juntas has llegado de 10 a 15 minutos tarde».
3. **A partir de dichos hechos**, exponga cómo usted interpreta este comportamiento. «Para mí, cuando no llegas a tiempo de manera constante significa que no te interesa el proyecto». Este juicio deberá expresarse en primera persona y validarse con la contraparte.
4. **Reconozca y exprese** la emoción que esta situación le genera. Identificar la emoción que existe ante cada situación es clave en el proceso de retroalimentación, continuando con el ejemplo, usted podría decir: «me siento molesto ante lo que yo considero tu falta de interés».
5. **Explique** por qué es importante esta situación para usted, para él/ ella y para la organización. Por ejemplo: «tu participación en las juntas es necesaria ya que tienes mucho conocimiento sobre el tema».
6. **Realice** un pedido efectivo con las expectativas claras que desea observar. Por ejemplo: «espero tu puntualidad en las próximas juntas». En este momento podría llegar a una negociación.
7. **Indague y valide** cómo se siente la contraparte ante la situación, ¿cuál es su emoción?, ¿está de acuerdo con el pedido realizado?, o bien, valide si su juicio es correcto, por ejemplo, ¿será cierto que el proyecto no le interesa?
8. **Generen** compromisos a partir del diseño de nuevas acciones y comportamientos.
9. **Agradezca** el tiempo, el interés y refuerce lo importante que es para el equipo y la organización.

Generalmente brindar retroalimentación se hace cuando el desempeño no es el esperado, sin embargo, es igual de importante seguir los pasos mencionados anteriormen-

te cuando las personas cumplen y/o exceden los resultados. Y es ahí cuando el jefe incide en la generación de una experiencia de aprendizaje y reconocimiento que permite que los colaboradores se identifiquen con la visión organizacional y, por lo tanto, sigan eligiendo a la empresa.

Aunque brindar retroalimentación es una práctica necesaria en el liderazgo actual, me permito invitarlo a comenzar realizando más *feedforward* que *feedback*. Como la palabra lo dice en inglés, el *feedback* implica conversar sobre aquello que ya aconteció «retroalimentar», sin embargo, el *feedforward* se refiere a «prealimentar», es decir, adoptar una postura proactiva y conversar con las personas por anticipado, mencionando qué es lo que se espera de ellos y estableciendo porqué es importante y cómo contribuye en un beneficio para todos.

Marshall Goldsmith menciona algunas ventajas de practicar el *feedforward*, entre ellas:

- La persona es más eficiente y, por lo tanto, más productiva si se le comunica por anticipado qué es lo «correcto y/o esperado» a que se le comunique cuando ya cometió algún error.
- Se enfoca hacia un futuro positivo lo que conlleva a más posibilidades.
- La comunicación es más asertiva y propositiva.
- Se refuerza la motivación frente a la posibilidad de afectar negativamente la autoestima de la persona.
- No se considera como algo personal.
- Es más factible que la persona esté emocionalmente más abierta a escuchar un *feedforward* a escuchar los posibles errores y faltas.

En conclusión, cuando el liderazgo contempla dentro de su estrategia generar en los colaboradores una experiencia enriquecedora a través de herramientas como la retroalimentación (*feedback*) y la prealimentación (*feedforward*), ha logrado comprender los retos del líder del siglo XXI, entendiendo que el talento de la gente es el espíritu del negocio, los logros o los aprendizajes provienen del esfuerzo, empeño, creatividad y compromiso hacia la organización. 

REFERENCIAS

- Goldsmith, M. (2007). *Marshall Goldsmith*. Recuperado de <https://www.marshallgoldsmith.com/articles/1438/>
- Hays. (2017). *Press release*. Retrieved from US workers willing to compromise on salary for the right benefits, company culture, and career growth opportunities. Recuperado de <https://www.hays.com/press-releases/us-workers-willing-to-compromise-on-salary-for-the-right-benefits-company-culture-and-career-growth-opportunities-2030744>
- Wolk, L. (2011). *Coaching: el arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.