

INTENTE EL FEED FORWARD EN VEZ DEL FEEDBACK

Por Marshall Goldsmith

El dar feedback ha sido considerado por largo tiempo como una herramienta esencial para líderes. Mientras se esfuerzan por cumplir con sus metas de la organización, los empleados necesitan saber cómo lo están haciendo. Necesitan saber si su rendimiento se ajusta a las expectativas de sus líderes. Necesitan saber qué es lo que han hecho bien y qué es lo que necesitan cambiar. Tradicionalmente, esta información se daba bajo la forma de "feedback descendente" de jefes a empleados. Así como los empleados necesitan feedback de sus jefes, éstos también pueden beneficiarse con un feedback de sus empleados. Los empleados pueden dar información útil en los procesos y procedimientos así como contribuir a hacer más efectivo el liderazgo de los gerentes. Este "feedback ascendente" se ha incrementado mucho con la herramienta 360°.

Pero hay un problema fundamental con todos los tipos de feedback: se enfocan en el *pasado*, en lo que ya ocurrió—y no en la infinita variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro. El feedback puede ser limitado en lugar de ser expansivo y dinámico.

En años pasados, he observado más de diez mil líderes mientras participaban en un ejercicio experimental fascinante. En el ejercicio se les pide a los participantes actuar en dos roles. En un rol se les pide que den *feedforward*—esto es, darle sugerencias a otra persona para su futuro y *ayudarlo tanto como pueda*. En el segundo rol, se les pide que acepten el *feedforward*—esto es, escuchar las sugerencias para el futuro y *aprender tanto como puedan*. El ejercicio por lo general dura entre 10 y 15 minutos, y el promedio por participante es de 6-7 sesiones de diálogo. En el ejercicio se les pide a los participantes:

- Escoger una conducta que desearían cambiar. *Cambiar esta conducta haría una diferencia significativa y positiva en sus vidas.*
- Seleccionar compañeros al azar y describir esta conducta. *Esto se hace en un diálogo uno por uno. Se puede hacer de una manera más simple, tal como, "Quiero ser un mejor oyente."*
- Solicitar *feedforward*—pidiendo dos sugerencias que en el futuro puedan ayudarles a lograr un cambio positivo en su comportamiento. *Si los participantes han trabajado juntos antes, no se les permite dar feedback de hechos sobre el pasado. Sólo pueden dar ideas para el futuro.*
- Escuchar atentamente las sugerencias y tomar nota de ellas. *Los participantes no están permitidos a comentar las sugerencias. No se les permite criticar las sugerencias ni tampoco hacer comentarios como "Es una buena idea".*
- Agradecer al otro participante por sus sugerencias.
- Preguntar al otro participante qué le gustaría cambiar.
- Dar *feedforward*— dos sugerencias dirigidas a ayudar a que la otra persona cambie.

- Decir, "Eres bienvenido." Cuando agradezcan las sugerencias. *El proceso de dar y recibir feedforward por lo general toma dos minutos.*
- Encontrar otro participante y repetir el proceso hasta que el ejercicio termine.

Cuando el ejercicio termina, pido a los participantes que digan una palabra que describa lo mejor de esta experiencia. Les pido que completen la oración, "Este ejercicio fue...". Las palabras que dicen son casi siempre muy positivas, tales como "grandioso", "energizante", "útil" o "de ayuda." La más común es "¡divertida!"

¿Cuál es la *última* palabra que la mayoría de nosotros piensa cuando recibimos feedback, coaching y desarrollo de ideas? ¡Divertido!

Once razones para intentar el Feedforward

Se les pregunta a los participantes porqué este ejercicio les pareció divertido y de utilidad en lugar de penoso, embarazoso e incómodo. Sus respuestas nos dan una explicación del porqué el feedforward puede ser más útil que el feedback como una herramienta de desarrollo.

- *Podemos cambiar el futuro. No podemos cambiar el pasado.* El *Feedforward* ayuda a la gente a focalizar un futuro positivo, no un pasado lleno de errores. Los atletas son casi siempre entrenados usando el *feedforward*. A los corredores de autos se les enseña "A mirar el camino, no la pared" A los jugadores de baloncesto se les enseña a enfocar el balón en la cesta e imaginar un tiro perfecto. Podemos aumentar las opciones de éxito en el futuro, dándole a la gente ideas de cómo pueden ser más exitosos.
- *Es más productivo ayudar a la gente a hacer lo "correcto" que probar que estaban "equivocados"* El feedback negativo casi siempre se vuelve un ejercicio de "déjame probarte que estás equivocado". Esto tiende a que la parte receptora esté a la defensiva y a crear cierta incomodidad por parte de la persona que le evalúa. Aún cuando los feedback entregados sean constructivos, casi siempre son vistos como negativos si es que involucra errores y problemas del pasado. Por otro lado el *Feedforward*, es casi siempre recibido como positivo porque se focaliza en soluciones – no en problemas.
- *El Feedforward está especialmente diseñado para gente exitosa.* A la gente exitosa le gustan las ideas enfocadas a ayudarlos a lograr sus metas. Se resisten a recibir juicios negativos. Todos tendemos a aceptar feedback que sea consistente con la manera en que nos vemos a nosotros mismos. Igualmente, tendemos a rechazar o negar feedback que sea inconsistente con esto. La gente exitosa suele tener una auto-imagen positiva. He observado muchos ejecutivos de éxito responder (y hasta disfrutar) de un *feedforward*. No estoy seguro que esta misma gente tenga esta misma reacción positiva ante un feedback.
- *El Feedforward puede venir de cualquiera. No requiere de experiencia personal con la persona.* Una de las reacciones positivas más comunes en el ejercicio antes descrito, es que los participantes se asombran de cuánto pueden aprender de gente que no conocen. Por ejemplo, si desea ser un mejor oyente, casi cualquier compañero suyo puede darle ideas de cómo mejorar.

No tienen que conocerlo. El Feedback requiere conocer a la persona. El Feedforward requiere tener buenas ideas para cumplir una meta.

- *La gente no toma el feedforward tan personalmente como el feedback.* En teoría, el feedback constructivo se supone que "focaliza el rendimiento, no la persona" En la práctica, casi todos los feedback son tomados personalmente (no importa la manera cómo es entregado). El sentido de identidad de la gente exitosa está altamente conectada a su trabajo. Mientras más exitosos sean, más tienden a creerse en lo cierto. Es difícil dar un feedback profesional que no sea tomado personalmente. ¡El *Feedforward* no involucra críticas personales, ya que se conversa algo que aún no ha sucedido! Las sugerencias positivas tienen a ser vistas como consejos objetivos – las críticas personales son casi siempre vistas como ataques personales.
- *El Feedback puede reforzar el estereotipo personal y los sentimientos negativos.* El *Feedforward* puede reforzar la posibilidad de cambiar. El Feedback puede reforzar el sentimiento de fallar. Cuántos de nosotros hemos sido "ayudados" por nuestras parejas, o algún amigo que parece tener una memoria fotográfica de nuestros "pecados" anteriores y que aprovecha para relatarnos la historia de nuestros defectos. El feedback negativo puede ser usado para reforzar el mensaje "es que así eres". El *Feedforward* se basa en que el que recibe las sugerencias puede hacer cambios en el futuro.
- *¡Enfréntalo! Muchos de nosotros odiamos recibir un feedback negativo y no nos gusta darlo.* He revisado resúmenes de informes de feedback 360° de más de 50 compañías. Los ítems, "da feedback a tiempo" y "anima y acepta la crítica constructiva" casi siempre están últimos en lo que se refiere a la satisfacción del colaborador con sus jefes. El entrenamiento tradicional no parece hacer una gran diferencia. Si los líderes dieran feedback cada vez que se hacen evaluaciones, todo sería perfecto! Pero, los líderes no son buenos dando o recibiendo feedback negativo y no aparenta que esto vaya a cambiar en el futuro.
- *El Feedforward puede cubrir todo lo que cubre el feedback.* Imagínese que ha hecho una mala presentación frente al comité ejecutivo. Su gerente está en la sala. Antes de hacerle "revivir" esta experiencia humillante, su gerente puede darle sugerencias para futuras presentaciones. Estas sugerencias pueden ser muy específicas y aún así efectuadas de manera positiva. En este punto, su gerente puede "cubrir los mismos puntos" sin hacerle sentir avergonzado ni humillado.
- *El Feedforward tiende a ser más rápido y eficiente que el feedback.* Una excelente técnica para dar ideas a la gente exitosa, es decir "Aquí tienes cuatro ideas para el futuro. Por favor acéptelas tal como las recibes. Si tan solo puedes usar dos de estas ideas, tienes dos más. Simplemente ignora lo que no tenga sentido para ti." De esta manera, no perderás tiempo juzgando la calidad de las ideas o "probando" que las ideas están equivocadas" Este tiempo de "debate" es normalmente negativo, puede tomar mucho tiempo y por lo general no es productivo. Eliminando el prejuicio, el proceso se vuelve más positivo tanto para el que lo hace como para el que lo recibe. La gente exitosa tiende a tener una alta necesidad de auto-determinación y aceptarán ideas que "compran" mientras reflejen ideas que sientan que los "refuerza".
- *El Feedforward puede ser una herramienta útil de aplicación para todo el equipo.* Bien o mal, el feedback se asocia al juicio. Esto puede ser muy negativo – o limitante- y traer consecuencias no

intencionales cuando se aplica a gerentes o pares. El *Feedforward* no implica superioridad de juicios. Está enfocado a ayudar a ser un "compañero de viaje" y no un "experto". Como tal, puede ser fácil escuchar a una persona que no tiene una posición de poder o autoridad. Un excelente juego para equipos es que cada miembro del equipo pregunte, "¿Cuál es la mejor forma en la que puedo ayudar al equipo en el futuro?" y solicitar el *feedforward* de los compañeros del equipo (en diálogos uno por uno)

- *La gente tiende a escuchar con más atención el feedforward que el feedback.* Un participante del ejercicio de *feedforward* dijo, "¡Pienso que escucho con más atención durante este ejercicio que lo que lo hago en el trabajo!" Cuando le pregunté "¿porqué?", respondió, "Normalmente, cuando otros hablan, estoy enfocado en la respuesta que voy a dar, y no estoy prestando total atención a lo que la otra persona me está diciendo. Durante el *feedforward* la única respuesta que se me permite hacer es "gracias". No tengo que preocuparme de estructurar una respuesta inteligente, y puedo enfocar mi energía en escuchar a la otra persona".

En resumen, este artículo no intenta insinuar que los líderes no deben dar feedback nunca o que la evaluación de desempeño debe dejarse de lado. Mi intención es mostrar cómo el *feedforward* puede ser muchas veces preferible al feedback en el día a día. Aparte de su efectividad y eficiencia, el *feedforward* puede hacer la vida más entretenida. Cuando se les pregunta a los gerentes, "¿Cómo te sentiste la última vez que recibiste un feedback?" la respuesta más común es negativa. Cuando se les pregunta a los gerentes cómo se sintieron luego de recibir un *feedforward*, responden que el *feedforward* no sólo fue útil, sino divertido.

La calidad de la comunicación —entre gente de todos los niveles, departamentos y divisiones- es lo que mantiene unida a la organización. Usando el *feedforward*—y alentando a otros a que lo usen—los líderes pueden mejorar dramáticamente la calidad de comunicación en su organización, asegurando que llegue el mensaje correcto y que quienes lo reciban lo hagan de la forma correcta. El resultado es dinámico, una organización más abierta, en la que los empleados se enfocan en el futuro y no en vivir de los errores del pasado.

El término "*feedforward*" nació de una conversación que mantuve con Jon Katzenbach, autor of *The Wisdom of Teams, Real Change Leaders and Peak Performance*.

Traducción: Carlos Paulet