



**TEAM INTERNATIONAL®**

11107 Wurzbach Road, Suite 102

San Antonio, TX 78230

U.S. tel: (210) 641-7733 fax: (210) 641-9654 Mex. tel: 011 (52-55) 5550-8878

www.teaminternational.net

## Coaching y Feedback : ¿Estamos Confundidos?

¿Siempre has escuchado a alguien, especialmente una persona de mayor rango en el trabajo, que pronuncie las palabras fatales: “Favor de venir a mi oficina, me gustaría darte una retroalimentación..?” O quizás tu esposo(a), con una mirada de estas, te dijera, “Vamos a hablar, quiero darte feedback...” Palabras más temerosas no hay, ¿verdad? Es para que tiembles, ¿no es cierto?

Entonces, me gustaría clarificar en este artículo lo que consideramos “feedback” o retroalimentación, y lo que no es, y también distinguir entre los dos modelos o procesos de intercomunicación interpersonal que las personas suelen confundir entre sí en su uso: *Feedback* y *Coaching*.

### **Feedback**

El contexto en el cual empleamos el término *feedback* frecuentemente ocurre más entre dos personas y se refiere a una comunicación que intenta llevar el impacto emocional del comportamiento de una persona sobre otra. Empleamos el modelo **S-C-I** (**Situación – Comportamiento – Impacto**) para especificar este concepto:

- **Situación** -- ¿Cuál era la instancia específica, identificada en tiempo y lugar, y tan pronto después de la situación como sea factible (dando un tiempo para ambientarse un momento, así como un lugar adecuado para dar feedback, etc.) Por ejemplo, el formato podría ser, “Durante nuestra conversación en la oficina el día de ayer, cuando estábamos hablando sobre del pedido del cliente X...”
- **Comportamiento** – ¿Qué hizo la persona en particular, cómo se mostró, qué dijo (palabras específicas, tono de voz, etc.)? Debemos fingir que tenemos una cámara y que estamos filmando la conducta específica, p. ejem. “Levantaste la voz y dijo que mi idea para manejar el pedido era una sugerencia descabellada...”
- **Impacto** – El impacto emocional de la conducta, o sea, como me sentí respecto a la misma. Algunas veces lo que pensé está incluido, pero consideramos que al fijar la retroalimentación sobre el componente emocional lo hacemos más claro – y nos permite hacerlo más fácil de distinguir del Coaching, donde estamos situándonos sobre un problema específico más objetivo y tangible. Solicitamos a los participantes en nuestros seminarios que se pongan más amplios en su vocabulario emocional, y que digan, “Me sentí frustrado....” o “Me sentí amenazado....” en lugar de, “Me sentí mal.”

Claro, el ejemplo de arriba se trata de “retroalimentación negativa”, basándose en un impacto percibido como negativo. Aunque parece que la retroalimentación suele ser más negativa que positiva, debemos incluir también la “retroalimentación positiva” cuando el impacto percibido sea positivo. Por

ejemplo: "Durante nuestra conversación de ayer... me alabaste sobre mi manejo del pedido de cliente X... y me sentí entusiasmado..." o "agradado..."

Procuramos evitar la palabra "que" después de "...sentí" y usamos el reflexivo "me sentí" para dar énfasis al sentimiento de uno mismo. Cuando decimos "yo sentí que...", ya no estamos tomando propiedad de nuestros sentimientos, y viene siendo un juicio que parecemos hacer sobre la persona que recibe el feedback, por ejemplo, "Yo sentí que estabas injusto/desleal/poco amable..."

En otras palabras, el Modelo de Feedback SCI es utilizado en su mejor forma cuando las personas están intentando comunicar una a la otra sobre cómo están impactadas emocionalmente por la conducta de la otra. Por el hecho de que la mayor parte de nuestro mundo de comunicaciones interpersonales gira alrededor de los sentimientos que llevamos – o sea, como nos sentimos, uno con el otro, y como percibimos el comportamiento que mostramos uno al otro -- el Modelo funcional mejor dentro de este contexto interpersonal.

### **Coaching**

Creemos que el proceso de comunicación es distinto cuando estamos haciendo "coaching". El propósito de este proceso es de sondear con otra persona un problema dado, buscar acuerdo(s) sobre solución(es), y proveer medición y apoyo sobre resultados. Empleamos el Modelo **POEMA** para describir este proceso:

- o Problema -- ¿Cuál es la situación de que se trata, qué problemática o dificultad se presenta? Por ejemplo, "El negocio del Cliente X, sus necesidades de servicio, u otros asuntos de importancia con él..."
- o Opciones de solución -- ¿Qué opciones tenemos, qué crees que debemos hacer, qué podemos hacer para solucionar lo que hayamos acordado como el Problema identificado en el paso de arriba?
- o Expectativas -- ¿Cuáles son tus expectativas para este negocio, qué espera la Compañía de nosotros, cuáles son mis expectativas para ti....? (Nótese que en este inciso y aquel de arriba empezamos primero con las opciones y expectativas del coacheado, para otorgarle a él la responsabilidad principal del problema.)
- o Medición – ¿Cómo podemos medir tu progreso sobre la(s) solución(es) de los problema(s)? ¿Cómo sabremos que estamos avanzando en la(s) solución(es)? (Esto normalmente involucra la fijación de algunas "piedras de kilometraje" o letreros en el camino.)
- o Apoyo -- ¿Cuáles son los apoyos que requieres de mí, o de otras personas, o de sistemas que se necesiten poner, para asegurar tu progreso adelante?

Se puede pensar que el proceso de Coaching es aquel que viene desde arriba hacia abajo, de superior a subordinado. Pero también sabemos que el coaching puede llevarse a cabo desde abajo hacia arriba, por ejemplo, cuando estamos intentando ayudar a nuestros jefes, y solucionar un problema que trata de mejorar su actuación – es decir ningún jefe es perfecto, y algunas veces todos necesitamos que nos ayuden a concebir problemas y formular soluciones. Aún más, nos dirigimos hacia lo que hemos denominado "coaching horizontal", o "coaching mutuo", donde las personas, o los

miembros de un equipo, se apoyen entre sí para identificar los pasos a lo largo del Modelo POEMA y buscar entre sí ser mejores en sus trabajos.

Por ejemplo, hemos trabajado durante varios años con una compañía internacional que tiene subsidiarias a través del continente latinoamericano. Por mucho tiempo, el Coaching en esta empresa era visto como la propiedad del jefe en sus intervenciones con sus empleados. Así que, ampliamos el concepto, para incluir a gerentes que necesitaban ayuda de sus compañeros de otras áreas funcionales en otros países, y que pudieran ofrecer asistencia donde fuera útil para los primeros. Esto abrió una metodología nueva de apoyo mutuo que no había sido aprovechado anteriormente.

### **Feedback vs. Coaching**

Visto de la marca de referencia descrita arriba, ahora tenemos un sistema para distinguir entre los dos procesos, Feedback y Coaching, dando utilidad al funcionamiento de cada herramienta. Cuando tenemos un mensaje que queramos transmitir a alguien, en el trabajo o en casa, sobre el impacto emocional de su conducta, o sea, cómo percibimos su comportamiento en términos de la manera que nos sentimos afectados en nuestra conexión con la persona, usamos el formato de feedback: Situación, Conducta, Impacto. Y cuando estamos intentando dar a, o recibir ayuda de, un colega en la solución de su problema (y/o la nuestra, cuando ambas partes están afectadas), empleamos el Modelo POEMA.

Unos puntos más que debemos recordar sobre el Modelo de Feedback: cuando lo damos, debemos estar conscientes que la retroalimentación puede y debe ser tanto positivo (o sea cuando percibimos un impacto favorable sobre nosotros u otros) como negativo. De hecho, los estudios demuestran que el peso de la retroalimentación negativa es quizás cuatro veces más que la positiva. Por ende, estamos aconsejados a que mantengamos una "cuenta bancaria" de mensajes positivos sobre lo cual podemos "girar" cuando luego tengamos un mensaje negativo para compartir.

Este último es el consejo de un manual bien conocido sobre comportamientos positivos en el liderazgo, *El ejecutivo a un minuto (The One-Minute Manager)*<sup>1</sup>. La receta sugerida es que nos esforcemos para "sorprender a las personas haciendo algo bien", y luego darles un minuto de elogio. Recomendamos que este minuto (o menos) sea estructurado alrededor del Modelo SCI descrito arriba.

También, es bueno recordar, y además es recomendado en varios manuales sobre conductas correctas en la retroalimentación, que nuestras actitudes detrás del feedback deben asegurar que la retroalimentación sea útil para la persona que lo reciba. O sea, la retroalimentación debe ser considerada "un regalo", no una crítica, y debe ser entregada en una forma positiva, aunque el mensaje sea negativo (tratándose de la retro negativa). Más que nada, la retroalimentación debe servir a la persona que la reciba, no a la persona que la dá. Si tenemos el cuidado de evitar lo más posible cualquier tinte de auto-interés en nuestros mensajes, nos acercaremos a la meta de proveer información a otros que ellos necesitan para ser más exitosos en sus impactos emocionales.

Otra advertencia para todos es que la retroalimentación se trata de nuestras percepciones, no es La Verdad. Claro está que la percepción de una persona es la verdad para ella, pero si desconocemos las percepciones de otros, estamos a nuestro propio riesgo.

Una tercera advertencia es que, en la retroalimentación, al inverso del coaching, no podemos esperar ningún cambio en las conductas de una persona por el hecho de darle esa retroalimentación. Es bueno recordar que la única persona que podemos cambiar es "la del espejo", nosotros mismos. Podemos esperar que nuestra retroalimentación sea útil para alguien más, que las conductas nocivas sean repuestas por comportamientos más positivos. Pero no podemos obligar a nadie que cambié – aunque tengamos mayor rango en la organización o en la familia. Esa persona está a cargo de sus comportamientos y tiene que tomar la responsabilidad de los mismos y del impacto que produzcan.

Por otro lado, Coaching sí se trata de cambio de conductas. Lo que estamos intentando hacer en el coaching es influir activamente en comportamiento del coacheado en una forma productiva: solucionando problemas, escuchando y sugiriendo opciones y expectativas, y ayudando estructurar los procesos de medición del progreso. También en el proceso estamos investigando los mecanismos de apoyo que necesite el coacheado y dónde y cómo los pueda acceder. Cuando estamos pidiendo y dando coaching, estamos esperando encontrar una fuente de apoyo en pensar y solucionar problemas, el sondeo de opciones y expectativas, y también algo de guía y soporte en estructurar nuestro trabajo.

Es importante notar que todos necesitamos coaching en un momento dado, y todos debemos estar disponibles para que nuestros colegas nos aprovechen cuando tengan necesidad. Este acceso mutuo hace que el Coaching sea una herramienta aún más poderosa cuando su uso se extienda en la organización y los ejecutivos perciban que sus colegas estén para ayudarse en todo momento.

### **Mezclando los Dos**

Nos han preguntado si es posible mezclar los dos procesos en una situación dada: nuestra respuesta es no, no tan fácilmente. Una vez que el contenido emocional se introduzca al modelo coaching, el riesgo es alto que contaminará la objetividad en identificar problemas, opciones, expectativas, medición y apoyo. EMPERO, frecuentemente hemos visto en nuestras sesiones de entrenamiento que un coacheado exprese frustración, enojo, o desilusión sobre una área problemática específica. Nuestro consejo, si lo escuchamos pronunciando las palabras, "Me siento frustrado," o "...enojado", es entender estas como señal de desajuste emocional y PARAR el proceso de coaching hasta que el contenido emocional del tema se maneje adecuadamente. Una herramienta efectiva es decir, "Dime más sobre tus sentimientos sobre...", para sacar a la persona de su bache sentimental y re-establecer un equilibrio al respecto. Evite a todo costo respuestas como: "No debes de sentirte así..." o "Volvamos al problema central..." Hasta que el contexto emocional se maneje, es fácil que el proceso de coaching caiga de lado, cuando no manejemos adecuadamente esta situación

Al mismo tiempo, al coach no se le espera que solucione las dificultades emocionales. Pero solicitamos a los coaches que escuchen primero, para entender el estado emocional del coacheado, y ver que se le invite a que se ventile, y así se pueda regresar después al Modelo POEMA. Si no, quizás se tenga que posponer la sesión, o aún pedir un apoyo al departamento de RRHH...

## RERERENCIA

<sup>1</sup> Kenneth Blanchard & Spencer Johnson, *The One-Minute Manager*, William Morrow & Co., New York, ©1982.

©2010/2011, TEAM International®, Todos los derechos reservados.

~T. Noel Osborn, Ph.D.