

FEEDBACK POSITIVO: SI ES TAN VALIOSO, ¿POR QUÉ CUESTA TANTO USARLO?

El término “feedback positivo” es un anglicismo que podemos traducir al castellano con adjetivos como reconocimiento, halago, aprecio, agradecimiento...

Dar las gracias, mostrar aprecio, o expresar admiración, son tipos de conversaciones que tienen que ver con el feedback positivo. En este artículo vamos a reflexionar un poco más sobre este concepto: para qué lo utilizamos, qué nos aporta, por qué nos cuesta tanto usarlo, cómo emplearlo con maestría...

Una primera aproximación al concepto de Feedback Positivo nos obliga a realizar una primera distinción entre Aprecio y Admiración:

EL APRECIO

El aprecio nace del agradecimiento que sentimos por algo que recibimos del otro. Cuando apreciamos a alguien, opinamos que ha hecho o dicho algo que ha tenido un efecto positivo en nosotros. Estas opiniones sobre lo que el otro ha hecho, son las que generan el aprecio, el agradecimiento.

Cuando nos sentimos agradecidos, normalmente le hacemos saber al otro que su comportamiento ha tenido consecuencias valiosas para nosotros, que nos ha dado algo que es importante y positivo. Ese algo puede ser:

- De tipo **Material**: Ayudar a un amigo realizar una reparación en el coche. Regalarle a un vecino unas hortalizas de la huerta. Ayudar a un compañero en la oficina a terminar un informe...
- De tipo **Intelectual**. Hacer una sugerencia a un colega para terminar una propuesta que no terminaba de cuadrar. Ayudar a un amigo a encontrar una solución a un problema que le tenía preocupado. Ofrecer un punto de vista diferente en una reunión, permitiendo así al grupo avanzar en la búsqueda de opciones ante una situación determinada...
- De tipo **Emocional**: Acompañar a un amigo en un momento especialmente doloroso de su vida. Ofrecer una palabra de aliento. Mostrarse comprensivo y apoyar a alguien en un momento de dificultad...

LA ADMIRACIÓN

La admiración, por su parte, nace del descubrimiento de la virtud del otro. Cuando admiramos a alguien, opinamos que hay algo en lo que dice o en lo que hace que es una referencia para nosotros, que nos sirve de modelo, que nos impulsa a aprender de él.

Cuando sentimos admiración por alguien, normalmente le hacemos saber que reconocemos en él una virtud que nos parece valiosa y apreciable y que supone una referencia para nosotros, un ejemplo que nos anima a crecer y a esforzarnos por ser mejores personas.

EL VALOR DEL FEEDBACK POSITIVO

La expresión de aprecio o de admiración es un tipo de conversación que tiene un poder evidente en la comunicación interpersonal. Cuando damos las gracias o mostramos aprecio por el otro, ponemos en marcha una conversación que es necesaria y valiosa en las relaciones con los demás. Por una parte, le damos al otro la posibilidad de que conozca mejor su identidad pública, es decir, la imagen que tengo de él, lo que yo opino de lo que él hace, el aprecio que hago de su modo de actuar. Esta visión de *“lo que el otro piensa sobre lo que yo hago”*, es muy importante y necesaria para profundizar en la comprensión de uno mismo, de las habilidades y fortalezas disponibles, de lo que nos vincula y lo que nos separa de los demás. Desde este punto de vista, el feedback positivo es una potente herramienta de aprendizaje que reconoce el valor de determinadas acciones y, en consecuencia, ayuda a reforzarlas. La Psicología ha demostrado amplia y suficientemente el valor que tiene para el aprendizaje el refuerzo positivo (reconocimiento), frente al del refuerzo negativo (castigo).

Por otra parte, cuando damos feedback positivo estrechamos vínculos, reforzamos las relaciones, generamos una corriente de empatía que nos conecta con el otro, porque hacemos explícito nuestro reconocimiento de sus virtudes o de las acciones que nos benefician. De modo opuesto, cuando las expresiones de feedback positivo escasean o se emplean de manera inadecuada, encontramos que las relaciones se resienten. Cuando una persona se esfuerza por ayudar a otra y ofrecerle lo mejor de sí misma y encuentra a cambio falta de reconocimiento o de gratitud, de manera reiterada, acabará juzgando como injusto lo que el otro está haciendo (o dicho más apropiadamente, lo que el otro no está haciendo). Es probable que, en consecuencia, aparezca el resentimiento y que la relación se deteriore. La falta de gratitud y de reconocimiento ha roto muchas relaciones de pareja, familiares, de amistad, o laborales.

LA DIFICULTAD DE DAR FEEDBACK POSITIVO

A pesar de que para la mayoría de nosotros es evidente el impacto que tiene el feedback positivo en las relaciones interpersonales, es frecuente encontrar, sin embargo, muchas carencias en este tipo de conversaciones: Hay personas que jamás demuestran gratitud o agradecimiento, personas que lo hacen muy raramente y otros muchos que se expresan torpemente, con precipitación o a destiempo.

¿Qué hace que tengamos este tipo de dificultades? ¿Por qué hay tantos padres que no saben mostrar gratitud, aprecio y reconocimiento hacia sus hijos? ¿Tantas parejas que no saben agradecer al otro? ¿Tantos maestros que nunca reconocen a sus discípulos? ¿Por qué es tan frecuente encontrar Managers que nunca tienen tiempo para dar feedback a sus colaboradores?

Cuando trabajamos en coaching la dificultad para dar reconocimiento, buscamos qué creencias tiene nuestro cliente para actuar del modo en que está actuando. Por ejemplo:

- *“Si felicito a mi colaborador por el trabajo bien realizado, se relajará (o me pedirá algo a cambio)”*
- *“Las cosas nunca están lo suficientemente bien hechas como para felicitarle”*

- *“Si muestro mi admiración, de alguna manera muestro también mis carencias”*
- *“No hay nada por lo que felicitarle, es su obligación, se le paga para eso”*
- *“Si le agradezco ahora, luego no podré amonestarle cuando sea necesario”*
- ...

CONCEPTO DE VULNERABILIDAD

Las dificultades para ofrecer reconocimiento tienen que ver, en buena parte de los casos, con la dificultad para exponerse. Cuando damos las gracias, cuando mostramos aprecio o admiración, de alguna manera estamos expresando también la necesidad que tenemos del otro y esto es difícil para aquellas personas que piensan que mostrarse vulnerable es peligroso. Son personas que piensan:

VULNERABILIDAD = DEBILIDAD

En coaching ontológico defendemos la idea contraria, creemos que la vulnerabilidad nos acerca y nos vincula a los demás. En suma, que la vulnerabilidad, lejos de ser una debilidad, es una fortaleza:

VULNERABILIDAD = FORTALEZA

Veamos esta distinción más detenidamente. Las personas que creen que Vulnerabilidad = Debilidad, tienen firmemente arraigada la idea de que los demás están esperando a ver nuestro “punto flaco” para atacarnos. En el mundo de la empresa, especialmente, *“hay mucho tiburón esperando el momento adecuado”*. *“No se puede bajar la guardia”*. *“Hay que estar siempre alerta”*.

Las personas que creen que vulnerabilidad = Fortaleza, creen que la vulnerabilidad es precisamente lo que más nos conecta con los demás. Creen que cuando nos mostramos vulnerables nos hacemos más humanos, más cercanos, más confiables, a los ojos de los demás.

Las personas que creen que Vulnerabilidad = Debilidad, tienen bloqueado el acceso a muchos tipos de conversaciones, ya que mostrarán dificultades para pedir ayuda, para decir “no sé”, para dar las gracias, para reconocer que necesitan de los demás, que ellos solos no pueden. Están más cerradas al aprendizaje, ya que el primer paso para aprender es reconocer que hay algo que *“no sé”* o que *“necesito aprender”*.

Las personas que creen que vulnerabilidad = Fortaleza tienen más conversaciones disponibles. Pueden decir “no sé”, “necesito ayuda”, “yo solo no puedo”. Pueden hablar de lo que les falta, de lo que les da miedo, de lo que necesitan de los otros. Pueden agradecer y reconocer las virtudes de los demás, están más abiertas al aprendizaje, puesto que tienen más facilidad para aprender de los demás.

Las personas que creen que Vulnerabilidad = Debilidad, generan mucha antipatía a su alrededor. Los demás ven claramente sus dificultades (aquellas que tanto se esfuerza en ocultar son precisamente las más evidentes), pero juzgan prepotente, vanidosa o poco humilde su actitud. Por eso, cuando tienen un fallo, los demás se alegran e incluso lo celebran. ¡A fin de cuentas es de carne y hueso, como todos los demás!.

Esta reacción “vengativa de los otros” tiene el efecto de reforzar todavía más la creencia de origen: “*los demás esperan ver mi punto débil para atacar*. No se dan cuenta de que es precisamente esa creencia la que genera la reacción de los demás y no al contrario.

Las personas que creen que Vulnerabilidad = Fortaleza, generan más simpatía a su alrededor. Los demás ven claramente sus dificultades pero también ven que las afronta con honestidad y con humildad, que están abiertos a aprender y a pedir ayuda. Cuando tienen un fallo, encuentran apoyo y comprensión.

	VULNERABILIDAD = DEBILIDAD	VULNERABILIDAD = FORTALEZA
Creencias	Los demás esperan ver mi punto débil para atacar	Los demás me ven más humano cuando me muestro vulnerable
	Hay mucho tiburón, no se puede bajar la guardia	La vulnerabilidad me conecta con los demás
Conversaciones disponibles	Yo sé	No sé
	Yo puedo solo	Te necesito, ayúdame
	No tengo nada que agradecer	Te admiro, te agradezco
Autoconocimiento	No me falta nada (Autoocultación)	Puedo aceptar y declara que hay cosas que me están faltando
	Si me está faltando algo, que nadie se de cuenta (Ocultación)	Puedo pedir feedback y conocerme mejor
Aprendizaje	Si no me falta nada, no hay nada que aprender Cerrado al aprendizaje	Si se lo que me está faltando buscaré mejorarlo Abierto al aprendizaje
Qué suelen pensar los demás	Qué perfecto, no parece humano No necesita nada de nadie	A mí me pasa algo parecido, me reconozco en él
	Qué desagradecido, nunca valora el esfuerzo de los demás	Me apetece ayudarle porque es una persona agradecida
	No se le puede decir nada, porque no escucha y se enfada mucho.	Se le pueden decir las cosas abiertamente. Es muy receptivo al feedback.
	Qué patético, mira cómo intenta disimular lo que todos sabemos.	Es admirable la manera que tiene de hablar abierta y francamente de sus debilidades.
	Esta persona no parece humana, se comporta como si fuera perfecta, me resulta antipática	Es una persona de carne y hueso, me genera simpatía
	Me alegro de que tenga dificultades. ¡Eso demuestra que es de carne y hueso!	Lamento que tenga dificultades. Haré lo que esté en mi mano para ayudarle.

Decíamos en el punto anterior que, cuando encontramos dificultades para el feedback positivo, exploramos las creencias asociadas y, cuando es necesario, trabajamos la distinción de vulnerabilidad que acabamos de comentar. Este trabajo (a través de las preguntas y la reflexión) provocará un cambio en el punto de vista y, en consecuencia, una revisión de las opiniones y de las creencias más arraigadas. A partir de este momento, el coachee está en disposición de probar nuevas conversaciones, podrá practicar el feedback positivo y evaluar sus consecuencias y, al hacerlo de manera reiterada, las viejas creencias terminarán dando paso a otras nuevas más eficaces y potentes.

ERRORES FRECUENTES AL DAR FEEDBACK POSITIVO

Si el lector ha aceptado los argumentos expuestos hasta aquí sobre el temor a exponerse asociado a las conversaciones de feedback positivo y también sobre la necesidad que tenemos de dar y recibir feedback para sostener y afianzar relaciones valiosas con los demás, podemos en este punto ofrecer algunos consejos a la hora de abordar este tipo de conversaciones, para hacerlas más potentes y eficaces.

Exprésalo de forma directa: La expresión indirecta del reconocimiento, emitida en tercera persona, le quita mucha fuerza al feedback. No es lo mismo decir ante el equipo: *“Quiero agradecer a Juan el trabajo extra que se ha tomado para preparar este argumentario...”*, que decir: *“Juan, quiero agradecerte el trabajo que te has tomado en preparar este argumentario..”*. En el primer caso, nos dirigimos al auditorio y hablamos de una persona que está presente, como si no lo estuviera. Es mucho más potente (y por supuesto, más difícil, desde el punto de vista de la vulnerabilidad), la segunda opción, cuando hablamos directamente a la persona a la que queremos agradecer, mirándole a los ojos al mismo tiempo.

Habla de ti mismo: Del mismo modo que decimos que una comunicación efectiva debe ser directa, también pensamos que debe ser personal. Surge de un Yo, que aprecia algo que tú has hecho. Es muy frecuente escuchar:

“En este equipo se te aprecia mucho...”

“La empresa te está muy agradecida...”

“Sirvan estas palabras como agradecimiento y homenaje a...” “

En nuestro país es especialmente frecuente hablar desde la impersonalidad. A menudo oímos giros que, a pesar de ser muy empleados, resultan francamente extraños, como el extendido *“en esta casa se te quiere”* o *“se te aprecia”*, evitando decir: *“te queremos mucho”* o *“te apreciamos”*, por no mencionar lo que verdaderamente queremos decir: *“te quiero mucho”* o *“te aprecio”*

Parece que al escudarnos detrás de una tercera persona, nos sentimos menos expuestos, pero es al exponernos precisamente cuando obtenemos un resultado más potente: *“Juan, aprecio enormemente tu esfuerzo, sin tu ayuda no hubiera sido capaz de sacar este proyecto adelante. Muchas gracias por tu dedicación y tu disponibilidad”*.

Sé específico: Hemos dicho que la comunicación debe ser directa y personal. Además, decimos que debe ser específica. En vez de hablar de generalidades, serás más eficaz si hablas de hechos específicos, si describes acontecimientos. *“Gracias por ser tan amable”* es un reconocimiento bienintencionado que, sin embargo, no ofrece mucha información sobre qué es lo que el otro te está dando que es apreciable y valioso para ti. Ser específico implica entrar en los hechos: *“Cuando te ofreciste a echarme una mano, sentí que me quitaba un enorme peso de encima, muchas gracias...”*

Evita los juicios y etiquetas: Muchas veces emitimos opiniones sobre las cualidades de los demás, erigiéndonos de esta manera en jueces, colocándonos de alguna manera en un nivel superior *“Eres una persona muy divertida”*, *“Tienes una gran capacidad de síntesis”*... Son opiniones bienintencionadas pero, al emitir las, generamos una desigualdad en la relación. Mucho más apropiado y valioso sería referirnos a lo que nos ocurre personalmente con lo que el otro hace: *“Me río mucho con tus comentarios”*, *“Valoro mucho tus ideas, me sirven mucho para mi trabajo”*.

Incrementa tu Feedback positivo: Hay muchas oportunidades de dar feedback positivo que desaprovechamos cada día. Muchos Managers limitan estas

conversaciones a los grandes momentos: las evaluaciones de desempeño, el final de un proyecto importante, una promoción profesional... porque asocian el feedback positivo a una conversación seria y formal que requiere un momento y un lugar adecuados. Y aunque no deja de ser cierto que hay ocasiones en que esto debe ser así, también hay innumerables maneras de agradecer, reconocer, mostrar aprecio y admiración en conversaciones cotidianas, de manera informal, con pequeños gestos, y mediante expresiones sencillas.

Practica el feedback positivo siempre que puedas. No lo limites a tus colaboradores, pruébalo también con un colega, con los clientes, con un proveedor, incluso con tu jefe. Pruébalo también en casa, con tus hijos, con tu pareja, con tus padres, con un amigo, Prácticalo con el camarero, con un dependiente, con la cajera del supermercado... Comprobarás que ocurren cosas diferentes en los diferentes ámbitos, que las relaciones mejoran y se consolidan, incluso que tú te sientes mejor. El feedback positivo genera una corriente emocional positiva que afecta tanto a quién lo recibe como a quién lo emite. También comprobarás que, al incrementar la práctica, las personas que te rodean también tenderán a hacerlo de forma progresiva. En última instancia, generarás relaciones más profundas, valiosas y positivas.