

CONVERSACIONES DIFÍCILES

Considera la Retroalimentación como un Entrenamiento

Sheila Heen Douglas Stone EDICIÓN DE Enero-febrero 2014

Considera la Retroalimentación como un Entrenamiento

La retroalimentación es trascendental. Eso es obvio: Mejora el rendimiento, desarrolla el talento, alinea las expectativas, resuelve los problemas, guía la promoción, el pago, y da un mejor resultado final.

Sin embargo, es igualmente obvio que en muchas organizaciones, la retroalimentación no funciona. Si damos un vistazo a las estadísticas: Solo el 36% de los directivos completó las evaluaciones en su totalidad y a tiempo. En una encuesta reciente, el 55% de los empleados comentaron que la última evaluación de sus labores había sido injusta e inexacta, y uno de cada cuatro dijeron que temen esas evaluaciones más que cualquier otra cosa en su vida laboral. Cuando se le preguntó a los ejecutivos de recursos humanos acerca del mayor desafío en el desempeño de su gestión profesional, el 63% citó la incapacidad o falta de voluntad de los directivos de tener discusiones de retroalimentación.

¿Capacitación y supervisión? En el mejor de los casos.

La mayoría de las empresas tratan de hacer frente a estos problemas mediante la capacitación de líderes con la finalidad de que estos den información de manera más eficaz y con mayor frecuencia. Eso está bien en la medida como funcione; todos se benefician cuando los administradores están preparados para ser mejores comunicadores; sin embargo, aun cuando las habilidades de la persona encargada de dar la retroalimentación sean las mejores, no logrará mucho si el receptor no se encuentra en la capacidad de absorber lo que se le dice. Es el receptor quien controla si la retroinformación debe continuar o discontinuar, es él quien tiene que captar el sentido de lo que él o ella está oyendo, y quien decide si debe o no cambiar. Las personas deberían de considerar la retroalimentación no solo como algo que debe ser impuesto sino como algo que debe trabajarse en miras de aumentar sus capacidades para que sea voluntaria.

Durante los últimos 20 años se ha entrenado a ejecutivos en conversaciones difíciles, y se ha encontrado que casi todos, a partir de las nuevas contrataciones a los veteranos C-suite, lidian con recibir retroalimentación. Una revisión crítica de rendimiento, una sugerencia bien intencionada, o un comentario oblicuo, que puede o no puede ser incluso retroalimentación, ("Bueno, su presentación fue ciertamente interesante") puede provocar una reacción emocional e inyectar tensión en la relación y que la comunicación se detenga. Sin embargo, las buenas noticias son: Las habilidades que se necesitan para recibir una buena retroalimentación son distintas y se pueden aprender. Estas incluyen ser capaz de identificar y manejar las emociones provocadas y extraer el valor de crítica aun cuando esta sea una crítica sin mucha trascendencia.

El proceso golpea a la tensión entre dos necesidades básicas humanas-la necesidad de aprender y crecer, y la necesidad de ser aceptado tal y como uno es. Como resultado, incluso una sugerencia

aparentemente benigna, puede hacer que uno se sienta enojado, ansioso, maltratado, o profundamente amenazado. Compensar eso con frases como: "No lo tome personalmente" carecen de resultados positivos para amortiguar el golpe.

Recibir la retroalimentación positivamente empieza con una buena actitud de comprensión y manejo de los sentimientos señalados en el párrafo anterior. Se puede creer que hay miles de formas para que la retroalimentación pueda influenciar en los ánimos; sin embargo, solo hay tres:

Los detonantes de la verdad son compensados por el contenido de la retroalimentación. Cuando las valoraciones o los consejos parecen fuera de lugar, inútiles, o simplemente falsos, se siente indignación, ofensa, e irritación.

¿Por qué No Se Reconoce la Retroalimentación? ¿Por qué recibir retroalimentación es tan difícil?

Los detonadores de las relaciones sociales se desencadenan hacia la persona que provee la retroalimentación.

Los cambios son a menudo coloreados por lo que usted pueda creer sobre la persona que realiza la retroalimentación (¿Él no tiene ninguna credibilidad en este tema!) Y cómo se siente acerca de sus interacciones previas (¿Después de todo lo que he hecho por ti, recibo esta mezquina crítica?). Así que podría rechazar el entrenamiento el mismo que aceptaría, por sus méritos, si viniera de otra persona.

Los desencadenantes de la identidad hablan sobre la relación contigo mismo. Ya sea que la respuesta sea correcta o incorrecta, sabia o no, esto puede resultar abrumador si te refleja una idea de quién eres. En esos momentos te sentirás agobiado, estarás a la defensiva o perderás el equilibrio.

Todas estas respuestas son naturales y razonables; en algunos casos, son inevitables. La solución no es fingir que uno no los tiene sino más bien reconocer lo que está pasando y aprender a sacar partido de la retroalimentación; incluso, cuando se pone en marcha uno o más de los factores desencadenantes.

Seis Pasos para convertirse en un Mejor receptor

La retroalimentación es un proceso de clasificación y filtrado. Es necesario comprender el punto de vista de la otra persona, intentar probar las sugerencias que al principio pueden parecer un mal ajuste y apreciar que existen diferentes maneras de hacer las cosas. También es necesario descartar o dejar de lado las críticas mal dirigidas o que no sean útiles en ese momento. Pero es casi imposible reaccionar de esa manera cuando uno se encuentra dentro de esa situación. En vez de iniciarse en una conversación matizada que le ayude a aprender, sus desencadenantes lo guían a rechazar, a contraatacar o a retirarse.

Los seis pasos siguientes lo ayudarán a no lanzar al tacho esta valiosa retroalimentación o – tan perjudicial - a aceptar y actuar sobre las sugerencias que a usted le vendrían mejor no tener en cuenta. Las personas que realizan la retroalimentación se presentan como asesores ante los receptores. Pero, por supuesto, entender los desafíos de recibir retroalimentación ayuda al asesor que este sea más eficaz también.

1. Conozca sus tendencias

Usted ha estado recibiendo retroalimentación toda su vida, por lo que no hay duda que existen patrones en la forma de responder. ¿Te defiendes en los hechos ("Esto es totalmente erróneo"), discuten sobre el método de entrega ("Realmente estás haciendo esto por correo electrónico?"), O golpea la espalda ("Tú, de todas las personas?")? ¿Usted sonríe por fuera pero que pasa en el interior? ¿Solloza o se llena de justa indignación? ¿Y qué papel juega el paso del tiempo? ¿Tiende a rechazar la retroalimentación en el momento y luego recapitular y considerarlo con el tiempo? ¿Aceptan todo inmediatamente, pero posteriormente decide que no es válido? ¿Está de acuerdo con esto intelectualmente, pero tienen problemas para cambiar su comportamiento?

Cuando Michael, un ejecutivo de publicidad, escuchó a su jefe hacer un broma improvisada sobre su falta de profesionalidad esto le cayó como un martillazo. "Estoy muy avergonzado", nos dijo, "y todos mis defectos vienen a mi mente, como si estuviera buscando en la web "las cosas me salen mal" y conseguir 1,2 millones de accesos, con anuncios patrocinados de mi padre y de mi ex. En este estado es difícil ver las retroalimentaciones "en su magnitud". "Pero ahora que Michael entiende su procedimiento operativo estándar, es capaz de tomar mejores decisiones acerca de qué dirección tomar. "Yo puedo estar seguro de que estoy exagerando, y por lo general después de meditar en ello estoy en una mejor condición para averiguar si hay algo que puedo aprender".

2. Desentrañar el "qué" del "quién"

Si la retroalimentación es el objetivo y el consejo es sabio, no debería importar quien lo entrega. Pero esto sucede igual. Cuando se activa un detonante social entrelazando el contenido de los comentarios con sus sentimientos acerca del asesor (o acerca de cómo, cuándo o donde pronunció los comentarios), el aprendizaje es un cortocircuito.

Para evitar que eso suceda, hay que trabajar para separar el mensaje del mensajero y luego considerar ambos. Janet, una química y una líder de equipo en una compañía farmacéutica, recibió comentarios brillantes de sus compañeros y superiores durante su revisión de 360 grados, pero fue sorprendida por los comentarios negativos que recibió de sus subordinados directos. De inmediato llegó a la conclusión de que el problema era de ellos: "Tengo un alto nivel, y algunos de ellos no puede manejar eso", Ella recuerda. "Ellos no están acostumbrados a acceder que alguien les diga que hacer" De esta manera, ella toma el tema de la crítica de sus subordinados de forma negativa y esto le impide aprender algo importante sobre el impacto que tiene sobre otro grupo de personas.

Cuando se deja de lado juicios precipitados y se explora de dónde viene y adónde va la retroalimentación, usted entra en una conversación y aprendizaje trascendente.

Finalmente caí en la cuenta, dice Janet. "Llegue a preguntarme si era un problema de rendimiento por parte de mis subordinados o problema de mi liderazgo, los que no eran exactamente temas exclusivos, pero valían la pena resolverlos." Ella tuvo la capacidad de darse cuenta de los problemas y hablar sobre estos con su equipo. Sabiamente, ella empezó la conversación observando los comentarios de sus subordinados hacia ella, preguntando: "¿Lo que estoy haciendo hace que las cosas sean más difíciles? ¿Qué mejoraría la situación? "

3. Enfóquese en el entrenamiento

Algunas retroalimentaciones sirven para evaluar ("Su nota es un 4"); otro es el entrenamiento (Esta es la manera como puede mejorarlo"). Todo el mundo necesita los dos. Las evaluaciones nos dicen dónde estamos, qué esperar y lo que se espera de ti. El entrenamiento le permite aprender y mejorar y le ayuda a que su desempeño sea a un nivel más alto.

No siempre es fácil distinguir una del otro. Cuando un miembro de una junta llamó a James para sugerir que empiece la presentación del Director de Finanzas- CFO (por sus siglas en inglés) del próximo trimestre con las predicciones de los analistas en lugar de las proyecciones internas, ¿fue esto una sugerencia útil, o fue una crítica de su enfoque habitual? En caso de duda, la gente tiende a asumir lo peor y poner el entrenamiento, incluso bien intencionado, en el cubo de la evaluación. Sentirse juzgados es probable que libere los factores desencadenantes de identidad, y la ansiedad resultante puede anular la oportunidad de aprender. Así que siempre que sea posible, enfóquese en el entrenamiento. Trabajar para escuchar comentarios como consejos potencialmente valiosos desde una nueva perspectiva, más que como una crítica a la forma en que ha hecho las cosas en el pasado. Cuando James tomó ese enfoque ", la sugerencia dejó de ser una carga emocional ", dijo. "Decidí escuchar la sugerencia simplemente como una indicación de cómo el miembro de la junta podría comprender con más facilidad la información trimestral."

4. Desembale los comentarios

A menudo no es claro si la retroalimentación es válida y útil. Así que antes de aceptarla o rechazarla, haga algunos análisis para entender mejor.

Aquí tenemos un ejemplo hipotético. Johann, un colega experimentado, le dice a Kara, quien trabaja en departamento de ventas, que tiene que "ser más asertiva." Su reacción podría ser la de rechazar su consejo ("Creo que estoy bastante asertiva ya"). O podría aceptar ("Realmente necesito mejorar"). Pero antes de que decida qué hacer, ella tiene que entender lo que realmente significa. ¿Cree que debería hablar más a menudo, o simplemente con una mayor convicción? ¿Debía sonreír más, o menos? Tener la confianza de admitir que no sabe algo, o la confianza para fingir que sí sabe. Incluso el simple consejo de "ser más asertivo" viene de un complejo conjunto de observaciones y juicios que Johann ha hecho mientras observaba a Kara en reuniones y con los clientes. Kara tiene que profundizar en la sugerencia general y averiguar que provocó realmente esto. ¿Qué hizo ella o dejó de hacer, según Johann? ¿Qué esperaba él, y qué le preocupaba? En otras palabras, ¿de dónde viene el comentario?

Kara también tiene que saber hacia dónde está yendo la retroalimentación, va-exactamente a lo que Johann quiere que ella haga de forma diferente y por qué. Después de una clara discusión, ella podría estar de acuerdo que ella no es tan asertiva como los otros en el piso de ventas, pero no está de acuerdo con la idea de que debía cambiar. Si todos sus héroes de ventas son tranquilos, humildes y profundamente curiosos acerca de las necesidades de los clientes, la opinión de Kara de lo que significa ser bueno en las ventas puede tener un aspecto y sonido muy diferente de los ideales de Johann Glengarry Glen Ross.

Al dejar de lado los juicios y tomarse el tiempo para explorar de dónde viene la retroalimentación y adónde va, uno puede empezar una excelente conversación informativa sobre las mejores prácticas percibidas –ya sea usted decide tomar el consejo o no.

5. Pida una sola cosa

Si solicita y dirige la retroalimentación, tendrá menos probabilidad de hacer detonar sus emociones. Así que no espere hasta la revisión de desempeño anual. Encuentre oportunidades para obtener pequeños coaching de diferentes de personas en todo el año. No provoque una crítica preguntando algo como "¿Tiene usted algún sugerencia o comentario sobre mí?" Haga que el proceso sea adaptable pidiendo a un colega, un jefe, o un informe directo, "¿Qué es lo que estoy haciendo o (dejo de hacer)?, que me detiene" esa persona puede nombrar el primer comportamiento que viene a la mente o el más importante en su lista. De cualquier manera, usted obtendrá información concreta y puede desentrañar más detalles a su propio ritmo.

Roberto, un administrador de fondos de una empresa de servicios financieros, encontró que su proceso de revisión de 360 grados era abrumador y confuso. "Dieciocho páginas de tablas y gráficos y ninguna posibilidad de tener conversaciones de seguimiento para aclarar las sugerencias, fue frustrante", dice, añadiendo que también lo dejó sintiéndose incómodo alrededor de sus colegas.

Ahora Roberto escoge dos o tres personas cada trimestre para pedir una cosa en la que podría trabajar. "Ellos no ofrecen las mismas cosas, pero con el tiempo me escuchan temas, y eso me da una buena idea para saber dónde se encuentra mis límites, afirmó. "Y tengo muy buenas conversaciones con mi jefe, con mi equipo e incluso con mis compañeros con los que hay algo de fricción en la relación.

Están felices de decirme algo que tenga para cambiar, y a menudo tienen razón. Nos ayuda a trabajar juntos y en armonía".

La investigación ha demostrado que los que buscan explícitamente comentarios críticos (es decir, que no sólo quieren elogios) tienden a obtener calificaciones más altas de rendimiento. ¿Por qué? Principalmente, lo que pensamos, porque alguien que solicita el entrenamiento es más probable que lo solicite con seriedad y mejore realmente. Pero también porque cuando uno pide retroalimentación, no sólo sabes cómo te ven los demás, sino que también influye en la forma en que te ven. Solicitar la crítica constructiva comunica la humildad, el respeto, la pasión por la excelencia y confianza todo en un sola vez.

6. Participar en pequeños experimentos

Después de haber trabajado para solicitar y entender la retroalimentación, todavía puede ser difícil de discernir qué pequeños consejos te ayudarán y cuáles no. Se sugiere el diseño de pequeños experimentos para averiguar. Aunque dude si una sugerencia será útil o no; si el riesgo es poco y el potencial de crecimiento es grande, vale la pena intentarlo. James, el CFO que anteriormente comentamos, decidió seguir el consejo del miembro de la junta para la próxima presentación y ver qué pasaba. Algunos directores se mostraron complacidos con el cambio, pero el cambio en el formato incitó a otros a ofrecer sugerencias de los suyos. Hoy James aplica técnicas de ingeniería inversa a sus presentaciones para satisfacer las preocupaciones actuales de los miembros de la junta.

Envía un correo electrónico una semana antes pidiendo alguna pregunta candente, y también adelanta sus charlas con respuestas a ellos o señala desde el comienzo que el resolverá algunas preguntas al final. "Es un poco más difícil para preparar, pero en realidad mucho más fácil para dar", dice. "Me tomó menos tiempo buscar preguntas inesperadas y fue la parte más ardua del trabajo."

Experimentar los consejos es un ejemplo digno de seguir. Si funciona, muy bien. Si no lo hace, puedes intentarlo de nuevo, ajustar su enfoque, o decidir poner fin al experimento. Las críticas nunca son fáciles de aceptar. Incluso cuando sabe que es esencial para su desarrollo y tiene la confianza de que la persona que le hace una crítica quiere que usted tenga éxito igual puede activar los factores desencadenantes psicológicos. Es posible que se sienta juzgado mal, manipulado, y a veces amenazado a su esencia misma. Su crecimiento depende de su capacidad para sacar valor de la crítica, a pesar de sus respuestas naturales y de su voluntad de buscar aún más el asesoramiento y el entrenamiento de los jefes, compañeros y subordinados. Pueden ser buenos o malos en su prestación, o pueden tener poco tiempo para ello, pero usted es el factor más importante en su propio desarrollo. Si estás decidido a aprender de cualquier retroalimentación que reciba, nadie podrá detenerte.

Una versión de este artículo lo encuentra en la Edición Harvard Business Review de Enero-Febrero. Sheila Heen y Douglas Stone son cofundadores de Triad Consulting Group y enseñan negocios en La Escuela de Leyes de Harvard. Ellos son los coautores de los próximos libros *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback well* (Viing/Penguin, 2014, del cual el artículo fue adaptado).

Douglas Stone son cofundadores de Triad Consulting Group y enseñan negocios en La Escuela de Leyes de Harvard. Ellos son los coautores de los próximos libros *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback well* (Viing/Penguin, 2014, del cual el artículo fue adaptado)