



Harvard Business Review

América Latina

Miedo al feedback

por Jay M. Jackman y Myra H. Strober

Abril 2003

Reimpresión R0304H-E

Si preguntarle a su jefe cómo lo está haciendo lo pone nervioso, usted no está solo. Para obtener la orientación que necesita debe reconocer sus miedos, contrarrestarlos con técnicas de adaptación y pedir consejos antes de su evaluación anual.

Miedo al feedback

por Jay M. Jackman y Myra H. Strober

Anadie le gustan las evaluaciones de desempeño. Los subordinados se aterrorizan pensando que no van a escuchar más que críticas. Y los jefes creen que sus subordinados responderán con evasivas, enojo o lágrimas, incluso ante la crítica más leve. ¿El resultado? Todo el mundo se queda callado y dice lo menos posible. Es una lástima, porque la mayoría de las personas necesita ayuda para saber cómo puede mejorar su desempeño y avanzar en su carrera profesional.

El miedo al feedback no sólo se hace presente en las evaluaciones anuales. Al menos la mitad de los ejecutivos con los que hemos trabajado jamás ha pedido feedback. Muchos esperan lo peor: peleas acaloradas, exigencias imposibles o incluso amenazas de des-

pido. Así que en vez de buscar feedback, la gente evita la verdad y continúa con el intento de adivinar lo que piensan sus jefes.

Los miedos y supuestos sobre el feedback se manifiestan muchas veces en conductas psicológicamente maladaptativas, tales como dilatar, negar, retraerse, sentir celos y sabotearse a sí mismos. Pero existe esperanza. Aquellos que aprenden a adaptarse al feedback pueden liberarse de viejos patrones. Aprenden a reconocer las emociones negativas, reformular el miedo y la crítica, desarrollar objetivos realistas, crear sistemas de apoyo y recompensarse a sí mismos por los logros alcanzados a lo largo del camino.

Miraremos de cerca un proceso de cuatro pasos para hacer precisamente

eso. Antes de abordar este proceso exploremos por qué tanta gente teme escuchar cómo lo está haciendo.

Miedo puro

Obviamente, algunos gerentes tienen una excelente relación con sus jefes. Reciben feedback de manera regular y actúan en consecuencia. Desafortunadamente, ese tipo de ejecutivos son una minoría. En la mayoría de las empresas el feedback normalmente llega en forma de someras evaluaciones anuales de desempeño, y de éstas los gerentes obtienen muy poca información.

La gente evita el feedback porque odia ser criticada, así de simple. Los psicólogos tienen muchas teorías sobre por qué las personas se ponen tan sen-

sibles al escuchar acerca de sus propias imperfecciones. Una de éstas sostiene que la gente asocia el feedback a los comentarios críticos recibidos durante la infancia por parte de padres y profesores. Cualquiera sea la causa de nuestro malestar, la mayoría de nosotros debemos capacitarnos para buscar feedback y prestarle mucha atención cuando lo escuchamos. Sin ese entrenamiento, la sola amenaza de un feedback crítico nos lleva muchas veces a conductas destructivas y maladaptativas, que afectan negativamente nuestro trabajo e incluso la salud general de nuestras organizaciones. Algunos ejemplos de ese tipo de conductas son las siguientes:

Dilatar. Generalmente de una manera consciente, dilatamos cuando nos sentimos indefensos ante una determinada situación que nos hace sentir ansiosos, avergonzados o insatisfechos. Dilatar las cosas suele contener un elemento de hostilidad o enojo.

Pensemos en la manera como Joe, un talentoso experto en computación de una importante empresa tecnológica, respondió a su frustración por no haber sido promovido (como en el resto de los ejemplos incluidos en este artículo, los nombres de las personas han sido modificados). Aunque todo el mundo dentro de la empresa respetaba su competencia técnica, él sentía que algo andaba mal. En lugar de evaluar seriamente su desempeño y pedir feedback, comenzó a preocuparse por detalles insignificantes de sus proyectos, jugaba al solitario en su computadora e incumplía sistemáticamente las fechas de entrega de sus proyectos. Cuando en su evaluación anual preguntó acerca de sus posibilidades de avanzar, su jefe destacó el reiterado fracaso de Joe para finalizar sus proyectos a tiempo o el hecho que buscara extensiones formales cuando sabía que

su trabajo estaba atrasado. La continua dilación de su trabajo se convirtió en un grave problema de desempeño que le costó una promoción.

Negar. Negamos las cosas cuando no somos capaces o no estamos dispuestos a enfrentar la realidad o fallamos a la hora de reconocer las implicancias de nuestra situación. La negación es muchas veces una reacción inconsciente.

Adaptarse al feedback es crucial para los gerentes que se hallan en trabajos, empresas y sectores sometidos a transiciones frecuentes.

Ángela, una gerente de nivel medio en una firma consultora, cayó en un estado de negación cuando su esperanza de ser promovida no se materializó. Sus superiores le dijeron que no se había desempeñado tan bien como habían esperado. En concreto, le dijeron que había solicitado demasiado tiempo libre para pasarlo con sus hijos, que no había investigado suficientemente un cierto sector, que no había cumplido con su cuota anual de atraer a diez nuevos clientes, y suma y sigue. Cada vez que intentaba corregir estos problemas, sus jefes hombres la desanimaban con una serie de excusas y más desafíos. Lo cierto era que no tenían ninguna intención de promoverla porque eran profundamente sexistas. Si Ángela hubiera aceptado este hecho tendría que haberse ido del trabajo, pero en lugar de ello eligió vivir en la negación. No hizo nada para remediar su situación y se mantuvo en su trabajo sintiéndose miserable.

Retraerse. Ésta es una reacción emocionalmente muy poderosa y suele manifestarse en una preocupa-

ción morbosa y una sensación de pesimismo. Enfrentados a situaciones que no se sienten capaces de dominar, los que se retraen caen en un estado de pasividad, parálisis y aislamiento.

Adrián, un gerente de capacitación, comenzó a preocuparse excesivamente cuando su jefe le expuso varias metas exigentes. Creyendo que esos objetivos no eran realistas, Adrián se

convenció de que no sería capaz de cumplirlos. En lugar de hablar con su jefe sobre ello, se sumió en un estado de profunda infelicidad y se aisló de sus compañeros de trabajo. Estos, a su vez, consideraron su actitud como un desaire hacia ellos y comenzaron a ignorarlo. Cuanto más lo evitaban, más se ensimismaba. Al cabo de seis meses, la actitud de Adrián terminó en una profecía auto cumplida: como no había concluido ninguna de sus metas, sus proyectos nuevos fueron asignados a otra persona y su trabajo estaba en peligro.

Sentir celos. Compararnos con otras personas es una conducta normal, pero se transforma en una conducta negativa cuando se basa en la sospecha, la rivalidad, la envidia o en la posesividad. Las personas celosas pueden llegar a idealizar en exceso a otros que, en su opinión, son más talentosos e inteligentes. Al hacerlo pueden terminar debilitándose a sí mismas.

Leslie, una talentosa vicepresidenta de una empresa de relaciones públicas, cayó en la trampa de los celos cuando su jefe observó durante una reunión que uno de sus colegas había elaborado un informe realmente excelente para un cliente. Leslie comenzó a compararse con su colega y a escuchar

Jay M. Jackman es psiquiatra y consultor de recursos humanos en Stanford, California. Se lo puede localizar en jay@stanfordalumni.org. Myra H. Strober es economista laboral y profesora en la School of Education de Stanford University, y profesora invitada de Stanford Graduate School of Business. Es también consultora de recursos humanos y puede ser ubicada en myria@stanford.edu.

muy atentamente los comentarios de su jefe durante las reuniones, fijándose en sus sonrisas y gestos de aprobación cuando hablaba. Sintiendo que nunca alcanzaría el nivel de su colega, Leslie perdió todo el entusiasmo por su trabajo. En lugar de contrastar la realidad con su jefe, permitió que el monstruo de los celos la consumiera y terminó renunciando a su trabajo.

Sabotearse a sí mismo. Los casos de auto sabotaje, que normalmente es una conducta inconsciente, son demasiado comunes. Incluso líderes nacionales de Estados Unidos, como Bill Clinton y Trent Lott, han tirado piedras sobre su propio tejado.

Los lugares de trabajo también están llenos de gente que, inconscientemente, se debilita a sí misma. Pensemos en el caso de Nancy, una joven profesional que era incapaz de manejar más de dos proyectos a la vez. Nancy resintió el feedback de su jefe en su evaluación anual, en el sentido de que debía mejorar su capacidad de centrarse en múltiples tareas a la vez. En lugar de iniciar una discusión más profunda sobre esta observación, un día Nancy “accidentalmente” lanzó un comentario desagradable sobre él, cuando éste estaba suficientemente cerca. En consecuencia, su jefe comenzó a buscar la manera de deshacerse de ella. Cuando finalmente fue despedida, se validaron sus sentimientos más íntimos acerca de su poco valor.

Estas y otras conductas maladaptativas son parte de un círculo vicioso que hemos visto operar en demasiadas organizaciones. Pero cuando no se revisan los temores imaginarios y reales de los empleados, el ambiente de trabajo se hace disfuncional o se vuelve derechamente venenoso.

Aprender a adaptarse

Adaptarse al feedback, que inevitablemente requiere que la gente cambie a veces radicalmente, es crucial para los gerentes que se hallan en trabajos, empresas y sectores sometidos a cambios frecuentes. Está claro que es más fácil

hablar de la adaptación que llevarla a cabo, pues la resistencia al cambio es endémica en el ser humano. Aunque la mayoría de las personas siente que no puede controlar las emociones negativas que provoca el cambio, eso no es así. Pensar positivamente acerca del cambio es posible y necesario. Utilizando las siguientes técnicas adaptativas, usted puede modificar la manera de reaccionar al feedback y a los cambios que éste exige.

Reconozca sus emociones y respuestas. Los pasos claves para iniciar el cambio adaptativo son comprender que se está experimentando miedo (“Tengo miedo de que el jefe me despida”) y que se está respondiendo a ese miedo de una manera maladaptativa (“Voy a evitar encontrármelo y mantendré la boca cerrada”). Estos pasos requieren una honestidad total con uno mismo y un cierto trabajo de detective. También es importante comprender que una cierta conducta maladaptativa no necesariamente le indica cuál es la emoción subyacente: puede dilatar por enojo, frustración, tristeza u otros sentimientos. Pero es importante perseverar en el trabajo de detective porque compensa enormemente. Una vez que se identifican la emoción y la respuesta, entonces puede actuar, igual que alguien a quien le da miedo volar decide subirse de todos modos a un avión. Con práctica resulta cada vez más fácil responder de manera diferente, incluso si el miedo, el enojo o la tristeza permanecen.

María, una gerente de nivel medio con la que trabajamos, es un buen ejemplo de alguien que aprendió a identificar sus emociones y a actuar a pesar de ellas. María llevaba varios meses de retraso en las evaluaciones de desempeño de sus tres subordinados. Cuando le planteamos que estaba dilutando, también le preguntamos cómo se sentía al pensar en hacer las evaluaciones. Tras un momento de reflexión, dijo que resentía enormemente que su jefe no hubiera completado su propia evaluación de desempeño. Reconoció

que el hecho de aplazar las evaluaciones era una manifestación del enojo hacia él. Le ayudamos a darse cuenta que podía actuar a pesar de su enojo. Así, María completó las evaluaciones de desempeño de sus subordinados y al hacerlo sintió que se quitaba un gran peso de encima. Una vez completadas las evaluaciones, notó que las relaciones con sus tres subalternos mejoraron rápidamente y su jefe respondió terminando la evaluación de desempeño de María.

Debemos señalar que la actitud de María de dilatar no era un hábito arraigado, por lo que fue relativamente fácil corregirlo. Los empleados que, en una fase temprana de sus carreras, comienzan a dilatar en respuesta a emociones negativas, no cambiarán su hábito fácil o rápidamente, pero al final lo pueden hacer.

Obtenga apoyo. Identificar sus emociones es a veces difícil y el feedback que requiere un cambio puede dejarle un sentimiento de inhibición y vergüenza. Por ello, es crucial pedir ayuda a amigos de confianza que escuchan, alientan y ofrezcan consejos. Pedir apoyo puede muchas veces ser duro, porque la mayoría de las culturas corporativas esperan que los gerentes sean autónomos. Sin embargo, es casi imposible llevar a cabo cambios importantes sin ese respaldo. El apoyo puede tomar distintas formas, pero debería empezar con al menos dos personas con quienes se sienta a salvo emocionalmente. Puede ser, por ejemplo, un cónyuge, un sacerdote o consejero espiritual, un antiguo mentor o un viejo compañero de escuela. Lo ideal es que una de esas personas tenga experiencia en negocios.

Reformule el feedback. Otra técnica adaptativa, la reformulación, le permite reinterpretar a su favor el proceso de feedback. Específicamente, esto supone plantearse la posibilidad de pedir o reaccionar ante el feedback de manera positiva, con el fin de que las emociones y respuestas negativas pierdan fuerza.

Tome el ejemplo de Gary, un gerente de ventas junior en una importante empresa manufacturera. El jefe de Gary le dijo que no era suficientemente sociable con los clientes actuales y potenciales. Esta crítica hirió profundamente a Gary, quien pudo haber reaccionado negándola o rumiando. Efectivamente, su primera reacción fue pensar que el feedback era superficial. Pero finalmente Gary fue capaz de reformular lo que había escuchado, primero reconociéndolo a regañadientes. “Tiene razón, no soy muy sociable. El test de personalidad Myers-Briggs arrojó que soy introvertido y siempre me he sentido incómodo con las pláticas superficiales.” Entonces, Gary reformuló el feedback. En lugar de verlo como algo doloroso reconoció que podía utilizarlo para que le ayudara en su carrera profesional. Al evitar posibles respuestas maladaptativas, fue capaz de hacerse varias preguntas importantes: “¿Qué tan importante es la sociabilidad para mi posición? ¿Qué tanto deseo conservar este trabajo? ¿Qué tan dispuesto estoy a cambiar para volverme más sociable?” Al responder, Gary se dio cuenta de dos cosas: que la sociabilidad era efectivamente crítica para tener éxito en el área de ventas y que no estaba dispuesto a aprender a ser más sociable. Solicitó que se le transfiriera y se cambió a un nuevo puesto en el que tuvo mucho más éxito.

Divida la tarea. Otra técnica para abordar el feedback es dividir la enorme tarea en partes manejables, susceptibles de medirse, y plantear marcos de tiempo realistas para cada una de ellas. Dar pasos pequeños y alcanzar objetivos modestos reduce sus posibilidades de sentirse abrumado y hace que el cambio sea mucho más probable.

Jane, por ejemplo, recibió un feedback que indicaba que la calidad de su trabajo era excelente, pero que sus presentaciones en público eran aburridas. Jane, que era una persona callada y reservada, pudo sentirse

Reformule su pensamiento

Casi todo el mundo le teme a las evaluaciones de desempeño, que suelen realizarse una vez al año. Pero la manera como reaccione ante el feedback de su jefe, y la frecuencia con que lo solicite, afectará en gran medida su desempeño y sus posibilidades de avanzar profesionalmente. Hemos llegado a la conclusión de que superar esa sensación de miedo implica reconocer e identificar las emociones y conductas que le impiden iniciar discusiones sobre feedback. Una vez que determine cuáles son esas barreras emocionales y conductuales, de lo que se trata es de reformular sus pensamientos y avanzar hacia una conducta más adaptativa. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de cómo puede transformar emociones negativas en pensamientos más positivos y productivos.

Posible emoción negativa	Respuesta maladaptativa	Afirmación reformuladora
Enojo (<i>Estoy enojado con mi jefe porque no me habla directamente</i>)	Exteriorizarlo (<i>quejarse, estar irritable, gritar a los subordinados o a la familia</i>)	Depende de mí obtener el feedback que necesito.
Ansiedad (<i>No sé que va a suceder</i>)	Retraerse (<i>retraimiento, morderse las uñas</i>) Evasión (<i>Estoy demasiado ocupado para pedir feedback</i>)	Averiguarlo puede abrirme nuevas oportunidades.
Miedo a la confrontación (<i>No quiero hacer esto</i>)	Negación, dilatar, auto sabotaje (<i>Cancelar reuniones con el jefe</i>)	Hacerlo me permite hacerme cargo de la situación y me da algo de poder.
Miedo a la represalia (<i>¿Si alzo la voz, me ganará una carta de despido?</i>)	Negación (<i>No necesito ningún feedback. Lo estoy haciendo bien</i>)	Necesito, de verdad, saber cómo lo estoy haciendo.
Dolor (<i>¿Por qué dijo que no me esforzaba lo suficiente?</i>)	Irritabilidad, celos de otros (<i>Silencio, conspirar para desquitarse</i>)	Todavía puedo prestar atención a lo que dijo, aunque me sienta dolido.
Estar a la defensiva (<i>Soy mejor de lo que dice</i>)	Exteriorizarlo no apoyando al jefe (<i>Puedes apostar a que no voy a acudir a su estúpida reunión</i>)	Mantenerme a la defensiva me impide escuchar lo que tiene que decir.
Tristeza (<i>¡Pensé que le agradaba!</i>)	Ensimismarse, retraimiento (<i>estar más callado que de costumbre, sentirse desmotivado</i>)	Como hago mi trabajo no tiene nada que ver con agrandar o no.
Miedo al cambio (<i>¿Cómo voy a hacer todo lo que quiere que haga?</i>)	Negar (<i>Seguir haciendo las cosas igual que antes</i>)	Debo cambiar para conservar mi trabajo. Necesito correr la maratón un kilómetro a la vez.
Ambivalencia (<i>¿Qué es lo que más me conviene? ¿Debo quedarme o debo irme?</i>)	Dilatar, pasividad (<i>esperar a que otro solucione el problema</i>)	Nadie tiene tanto interés en mi bienestar como yo. Necesito actuar ya.
Resignación (<i>¡Debo irme!</i>)	Resistencia al cambio (<i>Es simplemente demasiado difícil buscar otro trabajo. En realidad no se está tan mal aquí</i>)	Seré mucho más feliz trabajando en otro lugar.

abrumada por lo que podría estar detrás de esa crítica: que era una pésima oradora pública y que mejor dejara de ser un florero sobre la mesa y se transformara en actriz y escritora. En lugar de ello, se adaptó descomponiendo el desafío de las “presentaciones interesantes” en sus partes constituyentes (contenidos sólidos y bien organizados; dominio al hablar; comprensión de la audiencia, y así). Entonces emprendió la tarea de enseñarse a sí misma a exponer más efectivamente, observando a distintos oradores efectivos y tomando un curso de introducción a la oratoria.

Para Jane fue importante empezar por la tarea más fácil: en este caso observar a buenos oradores. Se fijó en sus gestos, la organización de sus discursos, su entonación, el uso del tiempo y del sentido del humor, y suma y sigue. En cuanto sintió que entendía qué implicaba hablar bien, estaba preparada para tomar el curso de introducción a la oratoria. Estos esfuerzos le permitieron mejorar sus presentaciones. Aunque no llegó a transformarse en una oradora fascinante, sí aprendió a mantener la atención y el respeto de la audiencia.

Use incentivos. Cuando realice cambios adaptativos, péguese una palmadita en la espalda. Quizá este consejo no sea muy común, porque las situaciones de feedback pueden llevar a auto castigarnos y pocos tenemos la costumbre de auto felicitarlos. Sin embargo, en ningún lado está escrito que el proceso de feedback deba ser una experiencia enteramente negativa. Del mismo modo que lograr un aumento salarial o un bono ofrece el incentivo necesario para mejorar el desempeño, recompensarse a sí mismo cuando realice un paso importante en el proceso le ayudará a perseverar en sus esfuerzos. El incentivo debe ser acorde al logro alcanzado. Una buena recompensa por haber completado una auto evaluación puede ser, por ejemplo, ver ESPN durante toda una tarde.

Obtener el feedback que necesita

Una vez que ha comenzado a adaptar sus respuestas y conducta, ha llegado la hora de empezar a buscar un feedback regular por parte de su jefe y no esperar a que llegue la evaluación anual. El proceso de feedback proactivo que recomendamos consiste de cuatro pasos manejables: auto evaluación, feedback externo, asimilación del feedback y actuar en pos del cambio. La historia de Bob, un vicepresidente de recursos humanos, ilustra cómo un ejecutivo usó este proceso para hacerse cargo de su vida laboral.

Cuando lo conocimos, Bob llevaba tres años en su trabajo y sentía que nunca recibía feedback. Harry, el evasivo y áspero CEO al que se reportaba, solía convocarlo una vez al año, normalmente hacia fines de diciembre. Le decía lo bien que estaba haciendo su trabajo, le anunciaba cuál iba a ser su salario del próximo año y le daba un pequeño bono. Pero este año Bob había estado lidiando con asuntos espinosos, incluidas las quejas de ejecutivos sénior sobre compensaciones injustas, y necesitaba un feedback verdadero. Bob se preguntaba cómo evaluaba Harry su trabajo. ¿Había aspectos de su desempeño con los que Harry no estaba contento? ¿Tenía Harry la intención de mantenerlo en su puesto actual?

Autoevaluación. Animamos a Bob a que empezase por evaluar su propio desempeño. La auto evaluación puede ser una ardua tarea, sobre todo si uno mismo nunca ha recibido un feedback útil. La primera tarea de la auto evaluación consistió en que Bob determinase cuáles eran los elementos más importantes de su trabajo. La segunda era recordar el feedback informal que había obtenido de sus compañeros de trabajo, subordinados y clientes: no sólo palabras, sino también expresiones faciales, lenguaje corporal y silencios.

Bob tardó varias semanas en efec-

tuar su auto evaluación. Una vez que le ayudamos a darse cuenta de que estaba aplazando la auto evaluación, buscó un sistema de apoyo y lo encontró en su esposa y un viejo amigo de la facultad, que lo animaron a terminar su lista de recuerdos. Al final del proceso se dio cuenta de que había recibido una gran cantidad de feedback informal y positivo de muchas de las personas con las que interactuaba. Pero también se percató de que estaba demasiado preocupado por agradar y necesitaba ser más asertivo al expresar sus opiniones. Le ayudamos a reformular estas percepciones incómodas para que pudiera verlas como aspectos de crecimiento potencial.

Feedback externo. La siguiente fase del proceso proactivo, que es solicitar el feedback, es por lo general una tarea que consiste en dos partes. La primera implica hablar con unos pocos colegas de confianza para recabar información que apoyen o corrijan la auto evaluación realizada. La segunda es solicitar directamente feedback al jefe. Al hablar confidencialmente con personas en las que genuinamente confía, puede mantener a raya parte del miedo asociado al feedback. Esos colegas también pueden ayudarle a identificar sus propias respuestas emocionales y posiblemente maladaptativas a la crítica, lo que es particularmente beneficioso antes de reunirse con su superior. Además, las conversaciones de feedback con colegas a menudo sirven como ensayo general para el encuentro real. En ocasiones, los colegas señalan aspectos que requieren de atención inmediata. Cuando es así, conviene realizar esos cambios antes de la reunión con el jefe. Por otra parte, si usted piensa que no puede confiar en ninguno de sus colegas, debe evitar esas conversaciones y pasar directamente a organizar el encuentro con su jefe.

Bob buscó el feedback en dos colegas de confianza, Sheila y Paul, en reuniones que programó especialmente para ello. Les pidió un feedback tanto positivo como negativo y ejemplos

concretos de aspectos en los que se desempeñaba bien y en los que necesitaba mejorar. Escuchó atentamente sus comentarios, interrumpiendo sólo para clarificar algunas cosas. Ambos le dijeron que analizaba los problemas cuidadosamente y que interactuaba bien con los empleados. Pero Sheila observó que en ciertas épocas muy atareadas del año, Bob parecía tener dificultades para establecer sus prioridades. Paul señaló que necesitaba ser más asertivo. Armado con el feed-

plan de acción después de asimilar lo escuchado. Recuerde también que si la reunión resulta contraproducente usted puede terminarla: por ejemplo, si su jefe reacciona con enojo ante cualquiera de sus preguntas.

Durante su reunión con Harry, Bob indagó sobre cuáles debían ser sus prioridades de trabajo. Harry le contó que la situación financiera de la empresa parecía precaria y que debía centrarse en establecer y aplicar un plan de salud menos costoso. Harry le ad-


para negar el feedback proporcionado por Harry, sino que aceptó el hecho de que necesitaba ser más asertivo y duro al tratar los asuntos de los empleados.

Tomar acción. La última fase del proceso del feedback proactivo implica llegar a conclusiones sobre la información recibida y actuar en consecuencia. Bob eligió centrarse en dos estrategias de acción: la puesta en práctica de un plan de salud menos costoso, que incluía prepararse para tolerar las quejas de los empleados, y buscar silenciosamente un nuevo empleo, ya que ahora sabía que el futuro de la empresa era incierto.

Bob se sintió incómodo con ambas decisiones, ya que evocaban su miedo al cambio. Pero al desarrollar sus respuestas, ya no se sentía atrapado por el miedo. Durante los meses siguientes puso en práctica el nuevo plan de salud sin tomarse las críticas de sus empleados como algo personal. También se preocupó de estar al tanto de la situación financiera de la empresa y de reconectarse con su red profesional en caso de que su organización se fuera a pique.

Las recompensas de la adaptación

Las organizaciones se benefician cuando los ejecutivos buscan feedback y se muestran capaces de manejar la crítica. A medida que crece el número de ejecutivos que aprende a pedir feedback, comienzan a transformar un entorno desfavorable al feedback en uno más honesto y abierto, lo que a su vez mejora el desempeño de la organización.

Igualmente importante es el efecto positivo que pueden tener las técnicas adaptativas en la vida privada de los ejecutivos. Cuando se liberan de responder instintivamente a las emociones, a menudo descubren que ello mejora sus relaciones con la familia y los amigos. 

Reimpresión R0304H-E

Las conversaciones de feedback con colegas sirven muchas veces como ensayo general para el encuentro real con el jefe.

back proporcionado por sus colegas, Bob tenía una noción más clara de sus fortalezas y debilidades. Se dio cuenta de que algunas de sus dificultades a la hora de establecer prioridades provenían de directrices poco claras de Harry, por lo que pensó que debía abordar este tema con él.

El siguiente paso en el feedback externo, la reunión con el jefe, requiere un manejo cuidadoso ya que a éste le puede sorprender la solicitud de reunirse. Al fijar la reunión, es importante asegurarse al jefe que las críticas y sugerencias serán escuchadas y apreciadas, y que se actuará a partir de ellas de manera positiva. También resulta vital fijar la agenda para la reunión haciéndole saber a su superior que tiene tres o cuatro preguntas surgidas de su auto evaluación y del feedback obtenido de otras personas. En el transcurso de la reunión pida ejemplos y sugerencias de cambios concretos, al tiempo de mantenerse física y emocionalmente neutral sobre lo que oye. Observe cuidadosamente no sólo los contenidos concretos de la reunión, sino también el lenguaje corporal y el tono, puesto que el feedback puede ser tanto directo como indirecto. Cuando concluya la reunión, dígame que regresará con un

virtió a Bob que un nuevo plan seguramente enojaría a algunos empleados, y que por ello necesitaba desarrollar una piel más dura para resistir las inevitables críticas.

Bob aprendió que las reuniones de feedback no sólo aportan una evaluación de desempeño, sino que también pueden ofrecer algunas luces importantes e inesperadas. Bob había estado tan inmerso en temas de recursos humanos que nunca se dio cuenta de que Harry estaba preocupado por los problemas financieros de la empresa.

Asimilar el feedback. Al escuchar un feedback crítico bien pueden sentirse las emociones negativas y respuestas maladaptativas que describimos antes. Es importante mantener sus reacciones en privado hasta que pueda sustituirlas por respuestas adaptativas que lo lleven a un plan de acción adecuado.

Bob se dio cuenta, por ejemplo, que se sintió irritado y ligeramente dolido por la sugerencia de ser más duro. Durante un tiempo estuvo rumiando, pero luego reformuló esos sentimientos al reconocer que el feedback negativo no sólo hablaba del desempeño de Bob sino también de las preocupaciones de Harry. Bob no usó la reformulación



Harvard Business Review

América Latina