



RETROALIMENTACIÓN

Transformando la retroalimentación en cambio

La clave para aumentar el éxito personal

El líder de opinión, Joe Folkman propone un modelo conformado por tres elementos que ayudan a aceptar la retroalimentación de otras personas y convertirlo en cambio.

Por Dr. Joe Folkman

Transformando la retroalimentación en cambio

El líder de opinión, Joe Folkman propone un modelo conformado por tres elementos que ayudan a aceptar la retroalimentación de otras personas y transformarla en cambio

Por Dr. Joe Folkman

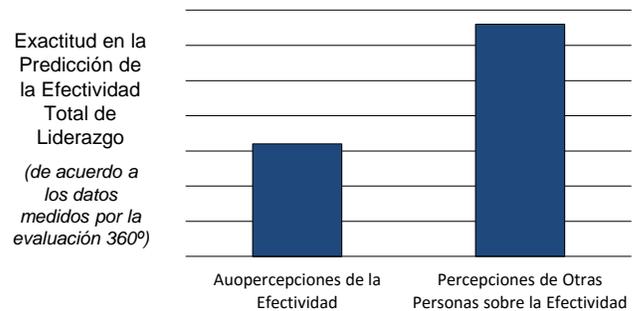
En una sesión reciente de capacitación, Steve estaba revisando tranquilamente su retroalimentación. Era evidente que estaba decepcionado por la retroalimentación de su jefe, pares y reportes directos. Di a Steve 15 minutos para digerirlo antes de acercarme a él y preguntarle si su retroalimentación le hacía sentido. Steve me miró, negándolo con su cabeza y dijo, "Sólo desearía haber recibido crédito por mis intenciones". Steve comenzó a explicar que sus intenciones eran complacer a su jefe, satisfacer a sus pares y liderar a sus reportes directos, pero su retroalimentación dejó claro que sus evaluadores evaluaron lo que vivieron, no sus intenciones. Después de otros 15 minutos Steve tenía otro pensamiento, "algo peor que esta retroalimentación negativa sería no tener ninguna retroalimentación. Al menos sé lo que está sucediendo."

Estoy convencido por mis años de investigación que una de las claves para el éxito personal es tener la capacidad de aceptar la retroalimentación de los demás y convertirla en el cambio. Entonces, ¿cuál es "la receta" para convertir la retroalimentación en cambio real, personal y profesional?

Déjame responder a esa pregunta con otra serie de preguntas. ¿En primer lugar, quién es la mejor persona para determinar lo que te hace feliz? Tú. ¿Quién es la mejor persona para determinar la comida que más te gusta? Tú. ¿Quién es la mejor persona para determinar tu efectividad al relacionarte con otras personas? ¿Tú? En realidad, no, son las otras personas. Cualquier persona puede o no tener una opinión correcta, pero si recibes retroalimentación de varias personas, la opinión general es increíblemente precisa, honesta, y verdadera. De hecho, se correlaciona con los resultados en términos de eficacia al tratar con otras personas ¿Por qué esto es un gran secreto? La mayoría de las personas, cree que su opinión es la correcta y la opinión de los demás está mal.

OTRAS PERSONAS NOS CONOCEN MEJOR

Jack Zenger y yo, recientemente realizamos una prueba para determinar qué tanto una persona podría predecir con exactitud sus fortalezas y debilidades, a diferencia de otras. Los resultados mostraron que las otras personas eran dos veces más precisas que la misma persona. Las personas de hecho son más generosas consigo mismas de lo que deberían ser, o tienden a ser más humildes y conservadoras. De cualquier forma, la exactitud de los otros es significativamente mayor que la nuestra, y la retroalimentación de los demás es muy válida y precisa.



LA RETROALIMENTACIÓN ES ESENCIAL PARA EL DESARROLLO

La retroalimentación es esencial para el desarrollo porque todos tienen sus puntos ciegos. Hay ciertas características que la mayoría de personas no ve. A veces estas características son debilidades. Muchas personas pueden verlas y saber de ellas, pero considerar que no hacen mucha diferencia. De hecho, se dan cuenta que las personas las notan. También hay fortalezas, cosas que hacen muy bien, pero simplemente no se dan cuenta de la influencia y el poder que poseen. La retroalimentación es la herramienta más ilustrativa para ayudar a las personas a comprender otras percepciones de sí mismos, y tiene un poder significativo.

MODELO PARA TRANSFORMAR LA RETROALIMENTACIÓN EN CAMBIO



Para convertir la retroalimentación en cambio, mis colegas y yo en Zenger Folkman utilizamos un modelo que consta de tres elementos.

1. El primero es la **aceptación**. Las personas sólo cambiarán si creen en la retroalimentación que han recibido. El ejemplo clásico es un alcoholico cuyo cónyuge dice, "Tienes un problema con la bebida". Él dice, "No, no es realmente tan malo. No tengo un problema." Entonces su jefe nota el problema con la bebida. Él responde, "No es un problema". Eventualmente se divorcia y es despedido. Él está ahora en la calle, y una mañana despierta en la banqueta y dice: "Creo que tengo un problema." Ese momento es cuando puede empezar su cambio. Sucede cuando acepta la retroalimentación y se da cuenta de que necesita cambiar.
2. La segunda parte del modelo es asignación de **prioridades**. ¿Tienes más de lo que puedes hacer en un día? ¿Estás un poco abrumado en tu vida? ¿Estás un poco frustrado por la cantidad de cosas que tienes que hacer y el poco tiempo que tienes para ello? Por lo general, todos pueden contestar "Sí" a las tres preguntas. Como las personas piensan en cambio, a menudo se abruma. La realidad es que no van a cambiar todo, y la buena noticia es que no deben. Jack y yo hemos hecho investigación en la que se muestra que los grandes líderes son grandes en algunas cosas, pero también tienen puntos débiles y no son perfectos. En otras palabras, los líderes no tienen que ser perfectos. Todo lo que necesitan hacer es encontrar en qué son buenos y luego priorizar su esfuerzos de desarrollo determinando aquello en lo que necesitan ser extraordinariamente buenos.
3. La tercera parte del modelo es encontrar el camino correcto. Yo lo llamo **hacer que el cambio suceda**.

MEJORAR LA PROBABILIDAD DE ACEPTACIÓN

Cuando trabajo con los líderes que están revisando la retroalimentación de la evaluación de 360 grados, a veces la retroalimentación que reciben es bastante contundente o negativa. Los líderes con frecuencia responden, "he oído eso antes. No creía que fuera tan importante, por eso no hice nada al respecto," o "no estaba motivado."

¿Por qué prevalece tan a menudo esta actitud? Gene Dalton, profesor de Harvard hizo un proyecto de investigación importante sobre el cambio y llegó a la conclusión de que a menos que la gente *sienta la necesidad de cambiar, no va a cambiar*.

El primer objetivo, por lo tanto, es tener el deseo de cambiar. A continuación cinco maneras fundamentales para lograrlo.

1. Completa honestidad

En primer lugar, tienes que ser totalmente honesto contigo mismo. Esta es la habilidad número uno y se requiere para la aceptación de la retroalimentación. Muchas personas, jamás dirían una mentira a otra persona, pero se mientan a sí mismos todo el tiempo. La verdad duele y puede temerse. La capacidad de recibir retroalimentación, ser honestos con nosotros mismos, y tomar lo valioso de ello, es una característica fundamental.

2. Preocupación por los demás

El segundo comportamiento se relaciona con la preocupación por los demás. Si los individuos no se interesan por la persona que les proporciona retroalimentación, probablemente no considerarán la retroalimentación que reciben.

3. Valorando las diferencias

El tercer comportamiento es valorar las diferencias. Hay personas que creen y valoran la retroalimentación de aquellos que tienen la misma ocupación o el mismo género o raza, pero no aceptan la retroalimentación de las personas que son diferentes. Si una persona puede ver el valor en las diferencias, será más propensa a aceptar retroalimentación de los demás.

4. Optimismo

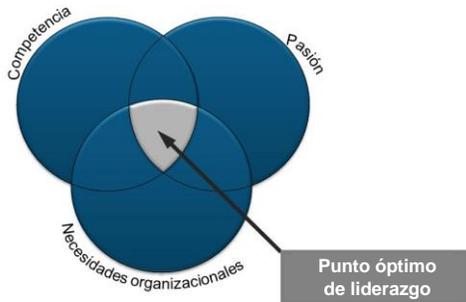
El cuarto comportamiento es optimismo. Si alguien cree que no pueden hacer nada para cambiar con la retroalimentación, tendrá dificultad en aceptarla. Recuerda, la gente puede cambiar.

5. Escucha para aprender

El último comportamiento es escuchar para aprender, en lugar de escuchar para formar un argumento. En otras palabras, escuchar para fingir que te importa, cuando en realidad no es así. Si una persona escucha para aprender y comprender realmente el porqué la persona está dando retroalimentación y porqué su visión es diferente, su capacidad para aceptar la retroalimentación aumentará substancialmente.

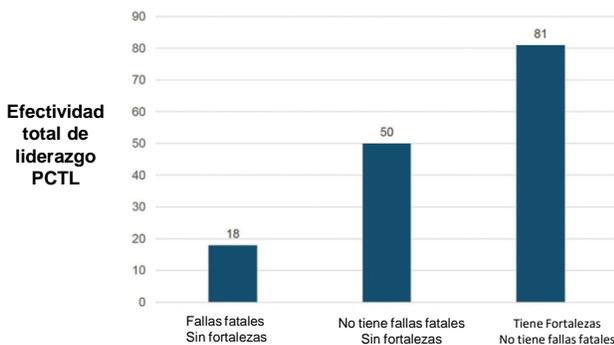
PRIORIZAR TU DESARROLLO

La investigación que Jack y yo hemos hecho revela que hacer un cambio substancial en una competencia o comportamiento hace una gran diferencia en el desarrollo de la persona. Si las personas logran pasar de ninguna fortaleza a una fortaleza profunda, su efectividad global de liderazgo aumentará del percentil 34 al 64. En otras palabras, obtienen un aumento del 30 percentil por lograr convertir en fortaleza una sola competencia. Aceptar la retroalimentación y enfocar el esfuerzo en pocas cosas es muy benéfico, sin embargo es esencial elegir en cual competencia vamos a enfocarnos ¿Cómo sabemos cuál va a tener el mayor impacto? Aquí es donde el modelo CPO entra en juego. Hay tres elementos en este modelo: competencia, pasión y necesidades organizacionales.



1. Competencia

Al analizar los datos, tratamos de comprender el impacto de lo que Jack y yo hemos denominado "fallas fatales" y fortalezas. Un error fatal es una competencia en el percentil 10. En otras palabras, es algo en lo que realmente te desempeñas mal. Afortunadamente, sólo el 30% de la población las tiene, pero si una persona tiene una o más fallas fatales, su efectividad promedio suele estar en el percentil 18. Este defecto puede anular todo lo bueno que una persona hace. Si una persona tiene una falla fatal, su primera prioridad es arreglarlo. No tiene que ser una fortaleza profunda, pero tienen que eliminarla de la zona de falla fatal.



Si un individuo no tiene fallas fatales, pero tampoco fortalezas, su efectividad global promedio está generalmente en el percentil 50. La clave para convertirse en extraordinario, está en desarrollar fortalezas. Cuando Jack y yo observamos a los mejores líderes, encontramos que no era la ausencia de debilidades lo que los hacía extraordinarios, sino más bien la presencia de las fortalezas. Las personas que tienen una o más fortalezas tienen una efectividad global en el percentil 80.

En un estudio reciente que hicimos con General Mills, analizamos a un grupo de líderes que participaron en el programa *El Líder Extraordinario*. Algunos se centraron en arreglar debilidades y otros en desarrollar sus fortalezas. El estudio demostró que los que trabajaron en la construcción de fortalezas mejoraron el doble de los que se centraron en debilidades ¿Por qué? Porque estaban haciendo algo que le gustaba, que se relaciona con la siguiente pieza del modelo CPO: pasión.

2. Pasión

A menudo las personas se preguntan, "¿qué competencia debo elegir para trabajar?" Mi respuesta es siempre la misma: "No sé". Puedo revisar los datos y determinar qué competencias son puntos fuertes y cuáles son debilidades, pero no puedo decirte lo que te apasiona. La pasión es un ingrediente clave en la fórmula del cambio. Si una persona puede trabajar en algo que le encanta y realmente le interesa, la probabilidad de mejora aumenta substancialmente.

3. Necesidades organizacionales

¿Qué competencias o capacidades haría una gran diferencia en la habilidad de una persona para ser exitosa en tu trabajo actual? La preocupación por las debilidades a menudo hace que la gente se centre en cosas que no son tan útiles. En su lugar, una persona debería considerar lo que le ayudará a tener más éxito en su trabajo. Muchas personas tienen el deseo de ser promovidas. La clave de la promoción es hacer un gran trabajo en la posición en la que estás ahora.

Estos son tres elementos clave que las personas deben usar para dar prioridad a lo que van a trabajar. La intersección entre estas tres se convierte en el "punto óptimo" de desarrollo. Si puedes encontrar comportamientos en esa zona "punto óptimo", tu capacidad de cambiar esos comportamientos incrementará substancialmente.

HACIENDO QUE EL CAMBIO SE DÉ

La tercera parte del modelo de cambio es hacer que el **cambio se dé**. Hay una gran variedad de palancas para facilitararlo.

1. Encuentra el problema real

Las personas a menudo obtienen retroalimentación que es difícil de comprender, como: "Eres un imbécil", o, "No te importa." Nadie sabe dónde empezar en este tipo de cuestiones. Es difícil

saber qué hacer. Hasta que uno consigue claridad sobre porque la gente piensa que «eres un imbécil» y qué es lo que sucede para hacerlos creer eso. Empieza por encontrar el verdadero problema.

2. Avanza hacia objetivos específicos

Cuando las personas comienzan el proceso de cambio, generalmente obtienen retroalimentación que describe grandes áreas para el desarrollo, como ser un "mejor comunicador" o ser "más abierto". Ninguno de estos términos da información sobre lo que específicamente necesita cambiarse. Para realmente cambiar algo, se necesita ir de una idea general a una descripción muy específica del comportamiento a mejorar. Puede comenzarse realizando preguntas para determinar el significado específico de las generalizaciones. Entre más específica sea el área de desarrollo — identificando cuando, qué, dónde, cómo y por qué — estarán en mayor posibilidad de cambiarlo.

3. Construye un sistema de apoyo

Cuando se empieza un proceso de cambio, suele esconderse y evitar que otras personas se enteren. Nuestra investigación es muy clara. Las personas que comparten su plan de acción y logran la ayuda de los demás tienen una probabilidad significativamente mayor de mejorar.

4. Pruébalo, te gustará (después de un tiempo)

Cuando las personas comienzan con un nuevo comportamiento, generalmente no son muy buenas en ello. De hecho, generalmente son terribles. Hacer algo nuevo es siempre difícil y requiere un gran esfuerzo. Sin embargo, después de persistir en ello, eventualmente desarrollan la confianza. El esfuerzo disminuye y el comportamiento se convierte en un hábito. Cuando el comportamiento no es tan complicado y difícil de lograrse, mejorara de forma natural.

5. No dejarte atrapar por las creencias

Cada uno se forma teorías y creencias sobre diferentes cosas o distintas personas, o por qué las cosas son de la forma en la que son. Estas creencias vienen de su experiencia. No todas pueden ser correctas. A veces las personas realmente necesitan desafiar sus asunciones acerca de por qué las cosas son como son.

6. Evita la sensación de privación

Tan pronto como alguien comienza a hacer dieta y decide que no van a tener un alimento en particular, suele ser lo único que desee. Cuando las personas se sienten limitadas, se centran en ello porque se obsesionan. Un gran truco para cambiar es centrarse en los beneficios del nuevo comportamiento en contraposición a la privación. La gente no debe pensar sobre lo que no puede hacer, más bien, debe pensar en qué van a hacer y por qué eso va a ser mejor.

7. Crea estructura

Hay estructuras útiles que nos pueden ayudar a cambiar. A menudo, las personas eligen las cosas más difíciles para hacerlo y se requiere el uso de estructuras útiles para facilitar ese cambio. Planificadores o agendas, reuniones, planes del proyecto con hitos, coaches y sistemas, son todas estructuras que apoyan a la gente a cambiar.

8. Ten una visión clara

Conforme las personas piensan y valoran su visión, se vuelve más claro y se tiene un mejor sentido de lo que se quiere lograr y cómo hacerlo. Cuando se responde a la retroalimentación, las personas a menudo establecen una meta, pero no tienen visión. No tienen claridad sobre lo que quieren lograr, cómo se van a sentir, y cómo van a ser diferentes. Si la gente hace cosas como seleccionar un modelo a seguir, proyectar cómo van a cambiar y visualizar cómo la gente percibirá su cambio, será más fácil triunfar.

PASOS A SEGUIR PARA EL CAMBIO

El primer paso para cambiar es solicitar retroalimentación de otros. He observado que esta es una conducta poco frecuente. Hay muchas personas que van por la vida sin pedir nunca retroalimentación. Cuando las personas solicitan retroalimentación, a veces es con relación a algo que no quieren oír. Sin embargo, el cómo reaccionan a la retroalimentación es fundamental. En resumen, no mates a los mensajeros. Al hacer esto, nunca obtendrás retroalimentación honesta de nuevo. Las palabras a decir, son "valoro esa retroalimentación, compárteme más." Si no la comprendes, dices, "ayudarme a comprender." Ten en cuenta que otros tienden a decirle a la gente lo que quieren oír. Las personas deben agradecer a otros su retroalimentación honesta y dar reconocimiento a las personas que tienden a darla de manera más frecuente. Promueve la retroalimentación de varias personas, la diversidad es importante. Involucra a otras personas en tu desarrollo y comparte tus planes y objetivos. Una de las mejores retroalimentaciones que una persona puede recibir es la que recibe a través de una evaluación de 360 grados. El proceso de 360 grados permite que compares la retroalimentación entre varios grupos con los que interactúas. El anonimato también facilita la retroalimentación honesta y abierta. En pocas palabras, la clave para mejorar el éxito personal es convirtiendo la retroalimentación en cambio.



JOE FOLKMAN, Ph.D.

El doctor Joe Folkman, es reconocido mundialmente como líder en el campo de la psicometría, liderazgo y cambio. Es consultor de algunas de las organizaciones más exitosas del mundo, autor de un best seller y conferencista. Su investigación ha sido reportada en numerosas publicaciones incluyendo, el Harvard Business Review, Forbes, CLO Magazine, The Wall Street Journal, The Huffington Post, Business Insider, CNN entre otras.

ZENGER FOLKMAN

Zenger Folkman apoya a las organizaciones para prosperar mediante el aumento de la efectividad de liderazgo a todos los niveles. Nuestra metodología de desarrollo única, basado en las fortalezas permite a los líderes moverse más rápido y más alto. Cada propuesta está fundamentada sólidamente en investigaciones, utilizando nuestra extensa y confiable base de datos. Los resultados finales son estadísticamente mejoras significativas en cuanto a cómo los líderes lideran, cómo sus empleados se comprometen y cómo las ganancias de la compañía aumentan, permitiendo a los líderes y organizaciones elevarse a nuevas alturas.

CENDE Representantes exclusivos de Zenger Folkman en México
Tel. 36061611 / 52916515
www.cende.com.mx