



## Los seis pasos de un director ejecutivo para una retroalimentación efectiva

por Christina Bielaszka-DuVernay

---

# Los seis pasos de un director ejecutivo para una retroalimentación efectiva

por Christina Bielaszka-DuVernay

**B**ringar retroalimentación es una de las tareas más importantes de un gerente; aun así, muchos gerentes no logran hacerlo de manera justa y uniforme y, sobre todo, de un modo que mejore el desempeño. En el capítulo sobre el desarrollo de personas en su libro publicado recientemente, *Lessons on Leadership: The 7 Fundamental Management Skills for Leaders at All Levels* (Lecciones sobre liderazgo: las 7 habilidades de gestión fundamentales para los líderes de todos los niveles) (Kaplan, 2007), Jack Stahl, director ejecutivo de Revlon y expresidente de Coca Cola, propone un modelo de seis pasos para facilitar el proceso de retroalimentación y hacerlo más efectivo.

El marco de Stahl me impresionó por tener la virtud de ser sistemático y, a la vez, poder adaptarse a las necesidades de cada persona que uno gestiona. Con ansias de saber más, le pregunté a Stahl si querría compartir sus experiencias como gerente para ver cómo funciona el modelo en la práctica. Espero que encuentre sus comentarios tan perspicaces y útiles como me parecieron a mí.

## 1. VALORAR A LA PERSONA

Al comenzar la conversación, exprésele a la persona cuánto contribuye al equipo y a la organización. Sea sincero y explácese. Este paso es especialmente importante ya que enmarca toda la conversación.

Una vez, Stahl gestionó a una vendedora muy talentosa y ambiciosa que era particularmente adepta a crear y mantener fuertes relaciones con sus clientes. Pero en cuanto a sus colegas, era algo totalmente diferente. No colaboraba ni se comunicaba bien con ellos y, como resultado, a veces se perdía oportunidades de recurrir a esas relaciones para ofrecer más valor a sus clientes. Era una gran vendedora que, si superaba este obstáculo, podía convertirse en una vendedora excepcional.

Al sentarse con ella para conversar, Stahl quería que ella comprendiera que debía dedicar más energía a relacionarse con sus colegas. Sin embargo, a la vez, también quería que ella supiera que era una empleada muy valiosa con un gran potencial para crecer en la organización.

“Cuando comenzamos a hablar, hice hincapié en reforzar cuán fuertes eran sus relaciones con los clientes, y que la responsabilidad de gestionar a tantos y de manera tan efectiva era muy similar a tener un cargo gerencial general”, manifestó. “Comencé por aquí para destacar que

si era más efectiva al generar relaciones con sus colegas y aprovecharlas, podría mejorar la relación con sus clientes. También destaqué que, si lo lograba, tendría mayores oportunidades dentro de la empresa”.

Dado que gran parte de la retroalimentación estaba dada en términos de lo que la empleada ya hacía bien, dice Stahl, era capaz de percibir la retroalimentación como medio para “posibilitar su éxito, en lugar de ser un obstáculo para ello”. La empleada logró cambiar su conducta y encargarse de funciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

## 2. PEDIRLE A LA PERSONA QUE IDENTIFIQUE SUS MAYORES DESAFÍOS

Invite al empleado a que evalúe su propio desempeño, dónde se hallan sus fortalezas y dónde ve sus desafíos. Esto lo ayuda a uno, como gerente, a identificar áreas en las que se puede aplicar una orientación dirigida.

El objetivo es concentrar el desarrollo de la persona y alentarla a practicar nuevas habilidades específicas.

Otro vendedor que Stahl gestionó anteriormente en su carrera era brillante, capaz y hábil para influir en los contactos de menor nivel de un cliente clave, un enorme minorista. Cuando se le pidió que señalara su mayor desafío, este vendedor indicó que había tenido problemas para establecer una relación productiva con el director general del minorista. El empleado era lo suficientemente inteligente como para reconocer que, a menos que tuviera alguna influencia en el director general, su capacidad para generar ventas importantes estaba muy limitada.

Stahl le pidió al empleado que imitara una llamada habitual de venta al director general. Lo que vio es que el empleado hablaba muchísimo más de lo que escuchaba: pasó casi el 80% del tiempo haciendo su exposición y apenas un 20% del tiempo haciendo preguntas y escuchando.

Con esta visión, Stahl avanzó al siguiente paso de la conversación sobre retroalimentación.

## 3. BRINDAR RETROALIMENTACIÓN DIRIGIDA

Stahl señaló que, desde la perspectiva del director general, la chorrera de datos y cifras del vendedor aportaba poco valor, ya que no se relacionaba explícitamente con las necesidades de la organización. Y, si el director general

no tenía mucha oportunidad de hablar durante una llamada de venta, el vendedor tenía pocas probabilidades de descubrir cuáles eran esas necesidades.

“¿Qué pasaría si pudiera revertir las proporciones la próxima vez que viera al director general, y pasara el 80% del tiempo haciendo preguntas y escuchando?”, le preguntó Stahl. “Antes de presentar nada, haga cinco o seis preguntas para enterarse de qué piensa el director general acerca de cuáles son las estrategias y desafíos clave de su empresa”.

El vendedor aceptó el consejo de Stahl y “obtuvo un compromiso mucho mayor”, según Stahl. “Conocer las necesidades de la empresa desde la perspectiva del director general logró que nuestra organización se posicionara de un modo que pudiera atender mucho mejor esas necesidades”.

#### **4. ACORDAR QUÉ ÁREAS DESARROLLAR PARA EL FUTURO**

El objetivo de este paso es concentrar el desarrollo de la persona y alentarla a practicar nuevas habilidades específicas. Es posible que también quiera enfocarlo hacia una capacitación dirigida como parte de su plan de desarrollo.

En Coca Cola, Stahl trabajó con un ejecutivo de RR. HH. que describe como “técnicamente muy competente con un buen sentido de los negocios”. Pero tanto Stahl como esa persona acordaron que la capacidad del ejecutivo para comunicarse con persuasión era un área que debía desarrollar. “No tenía una idea previa de lo que quería que el público pensara o hiciera como resultado de la comunicación. Por lo que su comunicación no estaba canalizada ni era efectiva”, dice Stahl.

Stahl le aconsejó acudir a una empresa de capacitación en comunicación para ayudarlo a crear y desarrollar mensajes más efectivos; a continuación, siguió con el paso 5 de la conversación de retroalimentación: poner énfasis en los beneficios de mejorar y en el costo de quedarse inmóvil.

#### **5. ACORDAR LAS VENTAJAS DE MEJORAR Y LAS CONSECUENCIAS DE NO MEJORAR**

Está claro que una cosa es que un empleado acuerde con su jefe un área en la que deba mejorar y otra cosa es estar lo suficientemente motivado para mejorar. Este paso está diseñado para fomentar esa motivación.

Stahl señaló al ejecutivo de RR. HH. que si pudiese convertirse en un comunicador más efectivo, “su impacto y el de su unidad mejorarían significativamente en toda la empresa”. Y, si no mejoraba, Stahl tendría que encargarse

de algunas de sus tareas de comunicación; claramente, este era un resultado que ninguno quería. Marcaría definitivamente el final del crecimiento del empleado dentro de la empresa y Stahl tenía muchas otras cosas de las cuales encargarse. “En verdad necesitaba que se hiciera responsable por su parte de la carga”, dice.

El ejecutivo de RR. HH. acudió a la capacitación, y aprendió a ser más directo y reactivo al elaborar sus mensajes. Al convertirse en un comunicador más hábil y estratégico, dice Stahl, “se volvió más efectivo en su función y tuvo un mayor impacto en la organización”.

#### **6. COMPROMETER EL APOYO Y REAFIRMAR EL VALOR DE LA PERSONA**

Si bien, en ocasiones, brindar retroalimentación es algo difícil, en la mayoría de los casos recibirla es aún más difícil. En esta etapa final deberá reafirmar al empleado, y decirle que valora su contribución y que lo apoyará por completo en su esfuerzo por mejorar.

Stahl aprendió la importancia de este paso a comienzos de su carrera, cuando cometió un grave error en un gran proyecto y su jefe se lo tuvo que comunicar. En ese momento, era el gestor de proyectos encargado de la salida a la bolsa de una gran empresa embotelladora. Una de sus principales tareas era supervisar la creación del folleto que describía las operaciones y las finanzas de la nueva empresa.

“Cuando las personas se sienten valoradas, pueden recibir retroalimentación sobre aspectos muy negativos sin que esto las desmoralice. Por el contrario, se sienten motivados a cambiar”.

“Una noche casi un mes antes de la fecha de entrega del folleto, mi jefe, que en ese entonces era el director financiero de la empresa, se reunió con mi equipo para revisar nuestro progreso. Yo pensaba que todo estaba encaminado, pero él detalló minuciosamente unos 187 puntos que faltaban en el borrador del documento: información financiera fundamental que no aparecía, incluso el número de teléfono de la nueva empresa que estábamos creando”.

Después de que el grupo pasara horas identificando cada blanco en el documento y quién lo llenaría, Stahl y su jefe tuvieron una revisión de desempeño allí mismo. “Hablamos sobre la necesidad de que yo estuviera más concentrado en los detalles y que tuviera un seguimiento

más constante de mis subalternos para asegurar que se hiciera lo que había que hacer.

Al final de la conversación, estaba preocupado por mi propio futuro”, dice Stahl.

Su jefe se dio cuenta de esto y se ofreció a llevarlo a casa; eran las 2 de la madrugada. Mientras el director financiero conducía por las calles vacías, le dijo a Stahl, “Mire, está dos semanas atrasado, pero lo conozco a usted y conozco a su equipo, y sé que van a llegar a tiempo”.

“Él se desvió de su camino para reafirmarme que mis errores no eran el fin del mundo, que aún me valoraba y me apoyaba”, afirmó Stahl. “Me hizo comprender que cuando la gente se siente valorada, pueden recibir retroalimentación sobre aspectos muy negativos sin que esto las desmoralice. Por el contrario, se sienten motivados a cambiar”. ♦

---

**Christina Bielaszka-DuVernay** es la editora de Harvard Management Update. Puede comunicarse con ella en [cduvernay@hbsp.harvard.edu](mailto:cduvernay@hbsp.harvard.edu).