



Evitando los monstruos de la retroalimentación♦

Uso de los conocimientos comportamentales para desarrollar una cultura fuerte de retroalimentación

* Documento original: "Avoiding the feedback monsters. Using behavioral insights to develop a strong feedback culture." By Todd Fonseca and Timothy Murphy. Illustration by Jon Krause.

Deloitte University Press, April 28, 2017.

<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/principles-for-delivering-effective-feedback.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

La tecnología, la globalización, y la creciente regulación gubernamental le están dando una nueva forma a la manera como las personas aprenden, colaboran, y lideran. Al mismo tiempo, el mercado del talento se ha vuelto orientado por la demanda. Las organizaciones ahora están repensando sus estrategias de talento en todas las etapas del ciclo de vida del empleado. Nuevos programas de Recursos Humanos, innovadores, que incluyan recompensas totales, aprendizaje, y administración del desempeño están requeridos para atraer y mantener el talento que de manera crítica se necesita. Dada la complejidad de esos cambios, muchas organizaciones están encontrando que navegar hacia adelante constituye un desafío. Ahí es donde podemos ayudar, los servicios de talento, desempeño, y recompensas, de Deloitte, le ayudarán a asegurar que sus estrategias de personal respaldan la estrategia más amplia de su negocio.

CONTENIDOS

Introducción | 2

Los cuatro elementos de la retroalimentación efectiva | 4

Comunicación no-verbal | 7

El tono y el lenguaje corporal hacen que el diálogo triunfe

Comunicación verbal | 9

Cuando entra en juego el contenido negativo

Entienda el diálogo interior del receptor | 11

Conquiste a los monstruos de su retroalimentación | 12

Notas finales | 14

Introducción

EN el año 2001, los fanáticos del cine vieron una película que eventualmente generaría más de \$550 millones. Se trataba de un contador de 30 años que estaba desilusionado por su trabajo y por su vida. Pero un día, su madre lo sentó y compartió con él un libro de dibujos de su infancia. Él era un muchacho creativo y muchos de sus dibujos eran coloridos personajes monstruosos. Al día siguiente, uno de los monstruos se apareció en su caso. Pronto aparecieron otros monstruos. El hombre no es capaz de sacudirlos. Pronto se dio cuenta que es el único que puede verlos e interactuar con ellos. Siguieron al hombre al trabajo, en citas, a todas partes donde él iba. Convencido que se estaba volviendo loco, de manera repentina se da cuenta que cada monstruo representa un miedo que había tenido desde su niñez y que la única manera para hacerlos desaparecer era conquistar a cada uno de sus miedos.

¿Usted recuerda la película? Se llamó *Monsters Inc.*

No es así como usted recuerda el relato, ¿verdad?

Ello es así porque esta versión de la película nunca fue realizada. El concepto inicial arriba descrito pasó por numerosas sesiones de retroalimentación y múltiples interacciones de diseño hasta que fue emitida la versión que para nosotros es familiar. En su libro más vendido, *Creativity Inc.*, el autor Ed Catmull describe la cultura de la retroalimentación en la compañía de producción de la

película, Pixar, y qué tan crítica ha sido para el éxito duradero de Pixar. Pete Doctor, director de Monsters Inc., admite que si bien él y su equipo encontraron que esas discusiones e interacciones de retroalimentación eran difíciles y consumían tiempo, el equipo “nunca consideró que un enfoque fallido significaba que ellos habían fracasado. En lugar de ello, vieron que cada idea les llevaba más cerca a encontrar las mejores opciones. Y les permitió llegar a trabajar cada día comprometidos y emocionados...”¹

Si bien la mayoría de nosotros no tiene la mira puesta en producir la próxima película de taquilla, hay beneficios claros en cultivar un lugar de trabajo donde la retroalimentación es dada y recibida de la manera productiva descrita por Catmull. Un reporte reciente de Bersin by Deloitte dice que las organizaciones logran un 21 por ciento de impulso en los resultados del negocio cuando los líderes acogen una cultura de entrenamiento [*coaching*].² Otro estudio dirigido por la *Harvard Business Review* dijo que el compromiso del empleado sufre cuando los líderes no son capaces de entregar retroalimentación efectiva. Encontró una correlación directa entre los empleados que promediaron el 25 percentil inferior en términos de compromiso organizacional, satisfacción del trabajo, y deseo de permanecer y quienes calificaron a sus líderes por debajo en proporcionar retroalimentación de calidad.³

Lograr el tono correcto en la entrega puede ser similar a caminar en una cuerda de equilibrista: apóyese demasiado en los datos, y el mensaje puede ser ahogado por la respuesta emocional que el receptor le dé a la información. Camine de punta demasiado alrededor del mensaje en favor de la seguridad emocional y su retroalimentación puede carecer de sustancia.

La mayoría de los líderes estaría de acuerdo con que cultivar una cultura de retroalimentación es necesario para el éxito de los negocios. Pero decidir cuáles técnicas usar para ayudar a asegurar que tal retroalimentación es efectivamente recibida, entendida, y a partir de la cual se actúa es típicamente el desafío organizacional más amplio. Tome solo una dimensión de la retroalimentación: la entrega de malas noticias. Esto podría conllevar discutir con un colega lo que necesitan mejorar, o pasarle al liderazgo principal el mensaje inevitable de que un proyecto se está saliendo de los rieles. En cada caso, la investigación muestra que esos son mensajes muy difíciles de entregar o recibir.⁴ Las malas noticias deben ser expresadas de manera cuidadosa, tener la persona correcta para que las entregue, y tener en cuenta la propensión de la organización ante endulzar o distorsionar la información.

Entregar cualquier tipo de retroalimentación en general puede ser beneficioso a partir de asumir un enfoque holístico. Si bien no toda la retroalimentación es negativa, proporcionar retroalimentación constructiva puede hacer que todas las partes se sientan incómodas,⁵ a menudo es estresante, y requiere más que solo lógica y puntos de datos para entregar un mensaje efectivo.⁶ Como resultado, lograr el tono correcto en la entrega puede ser similar a caminar en una cuerda de equilibrista: apóyese demasiado en los datos, y el mensaje puede ser ahogado por la respuesta emocional que el receptor le dé a la información. Camine de punta demasiado alrededor del mensaje en favor de la seguridad emocional y su retroalimentación puede carecer de sustancia.

UNA SERIE DE DELOITTE SOBRE LA ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN COMPORTAMENTAL

La economía comportamental es el examen de cómo los factores psicológicos, sociales, y emocionales a menudo están en conflicto con y superan los incentivos económicos cuando los individuos o los grupos toman decisiones. Este artículo hace parte de una serie que examina la influencia y las consecuencias que los principios comportamentales tienen en las selecciones que las personas toman en relación con su trabajo. Colectivamente, estos artículos, entrevistas, y reportes ilustran cómo entender los sesgos y las limitaciones cognitivas es el primer paso para desarrollar contramedidas que limiten su impacto en una organización. Para más información visite <http://dupress.com/collection/behavioral-insights/>.

Para abordar este delicado balance, buscamos orientación en las ciencias comportamentales. El campo de las ciencias comportamentales combina psicología, economía, y neurociencia para pintar una imagen más clara de cómo las personas piensan y actúan a partir de la información – a menudo de una manera que, sin saberlo, no es en su propio interés (Para más detalles vea el recuadro, “Una serie de Deloitte sobre la economía y administración comportamental”).

Los cuatro elementos de la retroalimentación efectiva

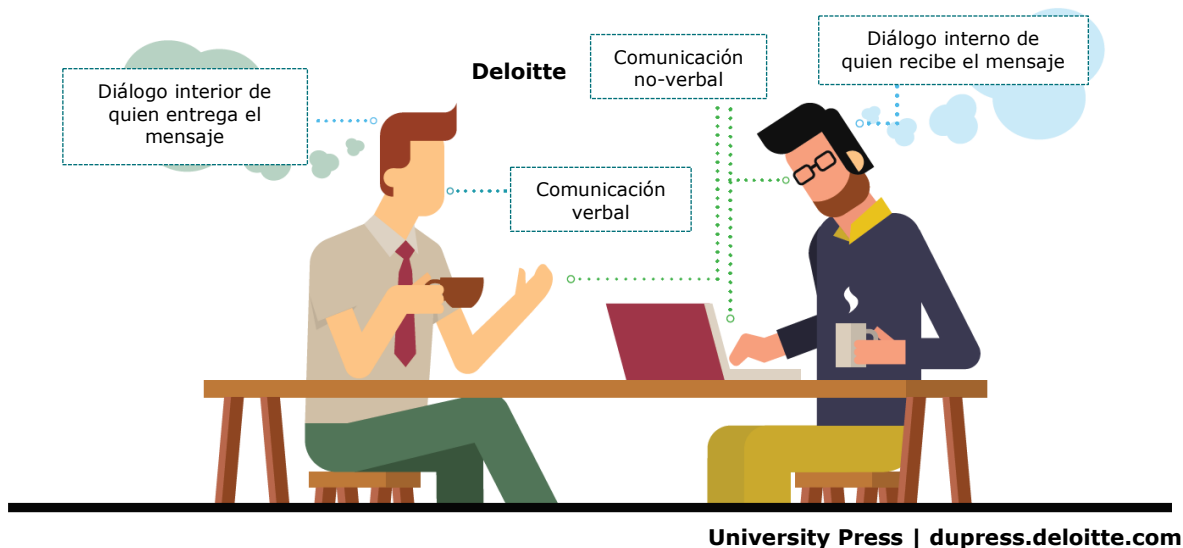
CUANDO se trata de la retroalimentación, la pregunta que abarca todo es: ¿Qué tipo de retroalimentación resulta en acción positiva y cambio constructivo y cuál tiene el efecto opuesto? Para lo relacionado con administración organizacional y recursos humanos, el artículo de *Deloitte Review* article, “HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR” [Recursos Humanos para humanos: cómo la economía comportamental puede reinventar a Recursos Humanos] sugiere que todas las prácticas de Recursos Humanos deben ser diseñadas con un espíritu que refleje los últimos conocimientos derivados de la psicología humana.⁷ En este sentido, nuestra investigación sugiere que la retroalimentación efectiva debe ser ofrecida de una manera que incorpore los sistemas de creencias y las intenciones tanto de quien la entrega como de quien la recibe. Ausentes esas consideraciones, la retroalimentación es probable que sea una experiencia aterradora y caiga en oídos sordos.⁸

Para abordar la anterior pregunta, hemos identificado cuatro elementos de la retroalimentación efectiva (vea la figura 1). Esos elementos esbozan los factores clave que

existen en cualquier discusión sobre la retroalimentación:

1. **El diálogo interior de quien entrega el mensaje** – las creencias acerca de quien las recibe y sus capacidades y/o carácter, e incluso la disposición emocional actual de quien entrega el mensaje.
2. **Comunicación no-verbal** – el lenguaje corporal, el tono, y las expresiones faciales entre quien entrega el mensaje y quien lo recibe.
3. **Comunicación verbal** – las palabras habladas en los individuos pueden conseguir la mayor atención, pero de los cuatro elementos de la retroalimentación, a menudo es el menos impactante.
4. **El diálogo interior de quien recibe el mensaje** – las creencias acerca de sí mismos, el dador de la retroalimentación, la retroalimentación, y la situación.

Figura 1. Cómo la retroalimentación es dada y recibida



Para ilustrar lo que ocurre cuando la retroalimentación constructiva va mal, hemos creado unos pocos escenarios que caracterizan a los “monstruos de la retroalimentación.” Si bien esos monstruos pueden hacer de entrega efectiva de la retroalimentación una pesadilla, hemos ofrecido recomendaciones sobre cómo evitarlos.

El monstruo irritable. Son las 10 de la mañana de un martes. El irritable Jeff está teniendo un mal día, y va a empeorar. Él está temiendo su próxima conversación: tiene que compartir malas noticias con Kathy, uno de los empleados de su equipo, de que el proyecto del cual ella es la punta de lanza no fue bien recibido por el equipo de la administración principal. De hecho, ha sido desechado por completo. En lugar de tomar un descanso para aclarar su cabeza, Jeff llama inmediatamente a Kathy a su oficina y le entrega las malas noticias en un tono sombrío, reflejando su descontento con el resultado. La conversación es breve y cortada; después, Kathy huye a su escritorio, tratando de contener las lágrimas.

¿Qué ocurrió mal aquí? Antes que proporcionar retroalimentación, Jeff falló en considerar de manera cuidadosa su propio diálogo interior, y, de manera específica, su estado de ánimo. Esto puede ser problemático porque los estados de ánimo a menudo son contagiosos, tal y como Daniel Goleman, psicólogo y autor de *Emotional Intelligence* [Inteligencia emocional] lo explica, sin saberlo reflejamos las emociones que vemos en otros, y las internalizamos y experimentamos.⁹ De manera que Jeff estaba claramente molesto cuando comenzó su conversación con Kathy, y ella, a su vez, internalizó esas emociones, y quedó sintiéndose angustiada-

Es importante observar que el contagio del estado de ánimo no es malo, dado que esta es la base para la empatía. También explica por qué tenemos reacciones emocionales al ver películas o leer ficción. Incluso en las actividades de apuestas bajas, los investigadores en un estudio observaron que cuando las personas escucharon grabaciones de otros experimentando emociones positivas y negativas, sus cerebros registraban respuestas similares en un MRI.¹⁰ Dicho de otra manera, la investigación muestra que la retroalimentación será más positiva si quien la entrega está mostrando un estado emocional positivo, y más negativa si lo opuesto es verdadero.

Esto es, los costos de la puesta en escena bajo una nube de negatividad, tal como el anterior escenario del monstruo irritable, pueden ser horribles. La investigación de la neurociencia demuestra que las emociones negativas generan una respuesta de estrés, cerrando las partes del cerebro donde residen la creatividad y la apertura ante nuevas ideas. Las emociones positivas, mientras tanto, ayudan a que quienes reciben el mensaje visualicen posibilidades y generen cambio de largo plazo.¹¹

¿Cómo, entonces, quien entrega retroalimentación obtiene una emoción positiva en quien recibe la retroalimentación? Comienza con lo que está ocurriendo en la propia mente de quien entrega la retroalimentación. Adoptar la creencia de que la retroalimentación dada tendrá un resultado positivo no siempre es fácil debido a un sesgo cognitivo conocido como el *error fundamental de atribución* [fundamental attribution error (FAE)]. Este sesgo común describe la tendencia de las personas a juzgar las acciones de otros como que son resultado de su disposición o carácter fundamental, al tiempo que se juzgan a sí mismos y a sus acciones no como orientadas por su carácter, sino como resultado de factores situacionales.¹²

Entre Felicia, el monstruo de FAE. Felicia es un gerente que considera que uno de quienes le reporta directamente, Terence, carece de la perspicacia estratégica de negocios a causa de que no habla, no plantea soluciones, e incluso no hace preguntas en las reuniones. Terence, sin embargo, siente que su comportamiento se debe completamente a la situación: él es introvertido, y encuentra imposible hablar en reuniones que son dominadas por colegas arrogantes. Si el FAE de Felicia avanza sin control y falla en permitirle a Terence otras oportunidades para contribuir y compartir ideas, su nivel de compromiso y desempeño probablemente sufrirá.

Consejo No. 1: Acentúe lo positivo, reduzca lo negativo

Quienes dan retroalimentación pueden combatir su tendencia a cometer errores fundamentales de atribución mediante adoptar una mentalidad diferente. Más que escoger considerar que quien recibe el mensaje está luchando contra una falla innata, inmutable, de su carácter, quienes entregan el mensaje deben intentar enfocar el encuentro mediante unos lentes de habilidades-de-construcción, enmarcando el mensaje de una manera que les ayudaría a quienes lo reciben a manejar situaciones similares de una manera más favorable en el futuro.

Piense acerca del entrenador [*coach*] que le aconseja a un atleta que se vuelva un jugador de baloncesto más fuerte, más flexible, mediante adicionar a su juego un regateo de cruce en lugar de decirle al jugador que él no puede ir hasta el aro. En el mundo corporativo esto se convierte en que quienes entreguen retroalimentación se centren en los comportamientos deseados y ayuden a que quienes la reciben construyan habilidades para agregarlas a sus arsenales. Aquí hay un ejemplo: un miembro del equipo, Jull, proporciona un gran contenido en sus presentaciones pero sus diapositivas son excesivamente detalladas y difíciles de seguir. En lugar de centrarse qué tan “verboso” es Jill, su gerente podría adoptar más un enfoque de entrenamiento, sugiriéndole a Jill que

aumente y mejore el impacto del mensaje mediante adicionar a cada diapositiva algunas gráficas llamativas.

Mediante escoger esta dirección, quienes entregan retroalimentación pueden sobreponerse a las tendencias

orientadas-a-FAE para asignar culpa al carácter o a las capacidades de quienes la reciben, al tiempo que reducen su probabilidad de enviar mensajes excesivamente negativos.

Comunicación no-verbal

El tono y el lenguaje corporal hacen que el diálogo triunfe

RECONOCER la importancia de su diálogo interior puede ayudar a establecer el tono de la retroalimentación y a de manera esperanzadora conseguir que la conversación se de en el terreno correcto. Sin embargo, una vez que el mensaje inicial es entregado, quien recibe el mensaje muy probablemente responderá con señales no-verbales, las cuales a menudo orientan la conversación más que el contenido del mensaje. Tal y como ocurre con quien entrega la retroalimentación, es importante entender y de la manera apropiada reaccionar a esas respuestas.

Es importante observar que la información no-verbal a menudo triunfa sobre el contenido verbal. En un experimento, a los sujetos se les solicitó que calificaran grabaciones de video de participantes leyendo varios pasajes. Esos pasajes variaron desde amigables hasta hostiles, y a los individuos que recitaron los pasajes se les instruyó que mostraran un rango de señales no-verbales – congruente, neutral, o incongruente – en relación con los mensajes contenidos en sus lecturas. A los sujetos a quienes se les solicitó que valoraran los sentimientos de los participantes asignaron hasta 13 veces más importancia a lo no-verbal sobre el contenido verbal.¹³ E investigación reciente de la neurociencia mostró que incluso en situaciones en las cuales la atención de una persona fue dirigida lejos de las señales no-verbales, los patrones de activación cerebral mostraron un sesgo de atención hacia las señales no-verbales.¹⁴

Consejo No. 2: Esté en sintonía con las “micro expresiones” – tanto las suyas y las de otras personas

Dentro del ámbito amplio de las señales no-verbales, no se puede pasar por alto la importancia de las expresiones faciales. Las expresiones faciales ofrecen información no-verbal particularmente poderosa, especialmente las “micro expresiones,” las cuales son inconscientes, universales, incontrolables, y duran solo una fracción de segundo. Desde los años 1960, el Dr. Paul Ekman ha estudiado de manera extensiva esos cambios faciales y ha encontrado que hay siete micro expresiones

universales: felicidad, tristeza, disgusto, miedo, desprecio, y sorpresa.¹⁵ Esta es la razón por la cual el diálogo interior que se mencionó arriba es tan importante. Si hay cualquier incongruencia entre lo que quien da la retroalimentación considera acerca de quien la recibe y lo que actualmente está diciendo, quien recibe la retroalimentación muy probablemente solo considerará las micro expresiones no-verbales. Incluso puede no ser conscientes de ellas, pero las micro expresiones todavía tendrán un impacto importante en los mensajes que ellos reciben.



Conozca a Ian, el monstruo de la incongruencia.

Asignado al rol de gerente de proyecto en una iniciativa esencial de mercadeo para su compañía, Ian reunió a su equipo para reportarle sobre la retroalimentación que recibió de su jefe, el CMO. Comenzó la reunión mediante contarle al grupo que al CMO “realmente le gusta la dirección que estamos tomando y nuestro progreso. Hemos tenido todo su apoyo.” Dicho esto, Ian, que era conocido como tranquilo y amable la mayor parte del tiempo, caminaba nervioso de un lado a otro y fruncía el ceño. Luego se lanzó a los siguientes pasos y asignaciones tácticos, inconsciente de las señales no-verbales que había enviado. Cuando terminó la reunión, los miembros del equipo se presentaron tímidamente; unos pocos se ubicaron en el área de cocina para intentar darse cuenta de cuál podía ser el problema.

También es importante leer y reaccionar ante las señales no-verbales recibidas. Si bien las micro expresiones duran solo fracciones de un segundo, la investigación muestra que pueden ser aprendidas e identificadas.¹⁶ En la práctica, si usted es quien entrega la retroalimentación y ve *disgusto*, *enojo*, o *desprecio* hay oportunidades para que quien la recibe esté en desacuerdo con lo que usted ha dicho o tenga sentimientos negativos acerca de usted. Esto debe indicarle a usted que usted debe considerar gastar más tiempo con quien recibe la retroalimentación

estableciendo confianza y una buena relación. Una micro expresión de *sorpres*a puede señalar que quien recibe la retroalimentación no cree lo que usted está diciendo. En esos casos, usted debe investigar más para entender de mejor manera el marco de referencia de quien la recibe, usando ejemplos específicos para ganar mutuo entendimiento. Si quien recibe la retroalimentación parece *asustado* o *triste*, esa persona probablemente se ha cerrado y no puede absorber más información.

Comunicación verbal

Cuando entra en juego el contenido negativo

CUANDO la comunicación no-verbal y verbal es congruente, a menudo resulta un sentimiento de autenticidad, construye confianza y buena relación, e incrementa la probabilidad de que la retroalimentación será considerada y se actuará a partir de ella. Tal y como se señaló antes, un estado mental positivo es central para la creación y la apertura a la retroalimentación. Sin embargo, reconocer solo mensajes positivos no es suficiente. Para generar cambio, quienes entregan retroalimentación también deben abordar las situaciones y emociones negativas.¹⁷

¿Cómo la retroalimentación negativa puede ser presentada de una manera que en últimas será más efectiva? En primer lugar, quienes dan retroalimentación deben asegurar que los mensajes positivos superan de lejos a los negativos. En un estudio que analiza el rol que la retroalimentación juega en el desempeño del equipo, los investigadores descubrieron una ratio crítica de la retroalimentación positiva-a-negativa (P/N) que se correlacionó con resultados altos de desempeño (vea el recuadro, “¿Qué tanta retroalimentación positiva vs negativa?”).¹⁸ El desempeño más bajo ocurrió cuando hubo más retroalimentación negativa que retroalimentación positiva. Proporcionar dos veces más retroalimentación positiva-a-negativa logró desempeño adecuado, pero no estelar. Para lograr desempeño alto, se requirió una ratio consistente de 6:1 P/N.

De manera interesante, esta ratio 6:1 P/N es casi idéntica a la que fue encontrada por investigación que evaluó las interacciones positivas negativas entre parejas casadas y su probabilidad de divorcio.¹⁹

Consejo No. 3: Aprecie, entrene, y evalúe

Muchas personas, por supuesto, prestan bastante atención al consejo de “primero decir algo agradable” antes de lanzar una crítica. Pero si bien la ratio exacta de retroalimentación positiva a negativa puede diferir entre las situaciones, la investigación arriba descrita sugiere que la cantidad de retroalimentación positiva que se necesita para ganar un oído receptivo para la retroalimentación negativa podría ser mayor que lo que muchos de nosotros podemos pensar. En otras palabras, decir una cosa agradable al comienzo de una conversación de retroalimentación probablemente no es suficiente; en lugar de ello quienes dan retroalimentación pueden querer hacer entre cuatro o seis comentarios positivos antes de abordar el tema de interés. ¿Pero esto puede

hacerse de una manera que se sienta (y sea) auténtica?

¿QUÉ TANTA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA VS. NEGATIVA?

En un experimento, 60 equipos de negocios fueron categorizados en tres sub-grupos con base en el desempeño del negocio.²⁰ Esas tres medidas de desempeño se basaron en una combinación de atributos tales como estados de utilidad y pérdida, puntuación de la satisfacción del cliente, y evaluaciones internas de 360 grados dirigidas por una variedad de miembros de equipo.

Cuando cualquiera de los equipos dirigió una reunión, los codificadores, quienes no eran conscientes de la clasificación del desempeño del equipo, categorizarían la naturaleza de las interacciones del equipo ya sea como positivas o negativas. Las acciones fueron consideradas positivas si el diálogo demostró apoyo, estímulo o aprecio. Por ejemplo, si alguien dijo, “Es una buena idea,” la interacción sería calificada como positiva. Alternativamente, si la retroalimentación mostró desaprobación, sarcasmo, o cinismo, tal como, “Es la cosa más tonta que he escuchado,” la interacción sería calificada como negativa.

Los equipos de más alto desempeño a menudo mostraron seis interacciones positivas por cada interacción negativa (una ratio de 6:1 P/N), mientras que los equipos de más bajo desempeño tenían más de tres comentarios negativos por cada uno positivo (una ratio de 1:3 P/N).

En su libro, *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*, los autores Douglas Stone y Sheila Heen afirmaron que la retroalimentación cae en tres categorías – apreciación, entrenamiento, y evaluación.²¹ Para poner en práctica una ratio P/N más efectiva, la retroalimentación puede ser categorizada en estos tres tipos:

- **La apreciación** es, por naturaleza, positiva y, de acuerdo con las ciencias comportamentales, una fuerte fuente de motivación intrínseca. De manera que cuando a un empleado se le muestra apreciación, es más probable que innove más y se comprometa en el bienestar de la organización – incluso sin recompensas monetarias adicionales que actúen como zanahoria.²²
- **El entrenamiento** [*coaching*], especialmente si está dirigido específicamente a ayudar a que el individuo alcance su ser ideal, también es positivo. Para crear un entorno donde pueda darse el entrenamiento, quienes dan retroalimentación primero deben enmarcar su diálogo interior para adoptar un enfoque positivo, centrado-en-habilidades cuando inicien conversaciones.

- **La evaluación** puede ser el tipo más complicado de retroalimentación y el más propenso a la negatividad. La evaluación es señalar puntajes, muy parecido a las pruebas que tomamos en el colegio. El objetivo puede ser exceder, lograr, o minimizar objetivos de venta, por ejemplo. A menudo, un número no da mucho espacio para las consideraciones subjetivas de la circunstancia. Por ejemplo, en teoría, un vendedor debe objetivamente ser medido contra sus metas de ventas. Sin embargo, si el vendedor Erin pierde un objetivo debido a una escasez de inventario causada por factores externos, su entrenador puede querer incorporar información subjetiva en la retroalimentación. En este caso, el entrenador puede tener una conversación sobre cómo todavía logra sus metas de ventas con otros productos o servicios disponibles durante el problema de las operaciones. Esto ayuda a crear una discusión de retroalimentación más saludable y prospectiva.

Planee de antemano su conversación de retroalimentación para resaltando los aspectos de apreciación, entrenamiento, y evaluación pueda aumentar las posibilidades de que su mensaje sea escuchado y se actúe a partir de él.

Entienda el diálogo interior del receptor

QUIENES DAN RETROALIMENTACIÓN a menudo tienen a su disposición recursos limitados para descubrir cómo el receptor está procesando la información. En consecuencia, quienes dan retroalimentación, y, más ampliamente, las organizaciones que desean asumir un enfoque prospectivo mediante ofrecer herramientas y formación que facilite la transparencia y reduzca la probabilidad de que quienes reciben descuenten la retroalimentación.

Consejo No. 4: Use tablas de contención para *dar retroalimentación y videos para formar para la retroalimentación*

Quienes dan retroalimentación pueden proporcionar herramientas organizacionales para ayudar a minimizar las reacciones impulsivas y mitigar la probabilidad de que el receptor sienta que la retroalimentación es ya sea un ataque personal o que simplemente está fuera de base.

Las tablas de contención de la retroalimentación pueden ser útiles (vea la figura 2) para abordar el primer problema.²³ Esta herramienta obliga a los receptores a enfrentar sus propios monstruos mediante resolver dos preguntas: “¿De qué se trata esta retroalimentación? y “¿De qué no se trata esta retroalimentación? En otras palabras, si el jefe critica a un profesor colega subordinado acerca de que publica 50 por ciento menos artículos que otros en su grupo de pares, la respuesta a la pregunta, “¿De qué se trata esta retroalimentación?” podría ser que el profesor no es tan productivo como pudiera en relación con la publicación de su trabajo. De otro modo, “No soy un buen investigador, no puedo escribir bien, y no soy un miembro valorado del equipo” podría caer en la categoría de “de qué no se trata esta retroalimentación.” Especialmente para las sesiones formales de retroalimentación, las organizaciones pueden fomentar que quienes reciben la retroalimentación usen una tabla de contención dado que los obliga a una valoración desapasionada de la retroalimentación, proporcionando un mejor balance y una probabilidad más alta de acción futura apropiada. Además, para quienes dan retroalimentación, las tablas de contención ofrecen un punto de vista directo sobre el diálogo interno de los receptores. De manera similar a la reacción ante las micro expresiones, quienes dan retroalimentación pueden usar esta información para ajustar de la manera apropiada sus conversaciones.

Figura 2. Un ejemplo de una tabla de contención de la retroalimentación

De qué se trata esta retroalimentación	De qué no se trata esta retroalimentación
Necesito incrementar la cantidad que publico	No soy un buen investigador
Necesito centrar más de mi tiempo en la publicación de mis resultados	No puedo escribir bien
Debo aprender de mis contemporáneos cómo ellos están produciendo más resultados	No soy un miembro valorado del personal
Los resultados de la publicación son valuados aquí	Necesito tener listo mi currículum, mi trabajo está en riesgo

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Los líderes también pueden desarrollar formación para ayudar a quienes dan y a quienes reciben a que reduzcan la probabilidad de caer víctima del FAE. Un método prometedor fue llevado a la luz por investigación en la cual a las personas se les grabó en video cuando recibían y respondían a la retroalimentación. Sub-siguientemente, cuando se vieron a sí mismos en la grabación, tuvieron la tendencia a disociar y literalmente verse a sí mismos como personas diferentes. Este punto de vista proporcionó una manera más balanceada para escuchar la retroalimentación, haciéndola más susceptible al cambio.²⁴

Si bien no siempre es práctico grabar en vivo las sesiones de retroalimentación, usted puede practicar el proporcionar y recibir retroalimentación en sesiones de formación grabadas. Y cuando esté en formación, asegúrese también de grabar de antemano una conversación normal, de bajas apuestas, con su socio. Esto le permitirá tanto a quienes dan como a quienes reciben retroalimentación comparar el diálogo y el comportamiento no-verbal durante los momentos previos y posteriores al entrenamiento.

Conquiste a los monstruos de su retroalimentación

DADAS las diversas maneras como los elementos de la retroalimentación pueden ser desafiantes y difíciles, tal y como se esbozó arriba, no extraña que puedan ser conversaciones espeluznantes. Para que los administradores busquen maneras para manejar los monstruos de su retroalimentación y entregar retroalimentación de manera más efectiva, aquí hay algunos lugares para comenzar.

Cuando formule la retroalimentación, luche contra su tendencia a culpar o globalizar, debido a la FAE. Si quedan sin ser verificadas, esas tendencias le llevarán a usted a enmarcar su retroalimentación de una manera que quien la recibe estará preparado para no escuchar. En lugar de ello, centre su mensaje en la necesidad de cambiar comportamientos específicos, observables, que quien recibe la retroalimentación pueda controlar. E intente enfocar el encuentro con un sentimiento de entusiasmo y buena voluntad: sus propias emociones positivas pueden ayudarle a colocar a quien recibe la retroalimentación en una mentalidad más receptiva.



Cuando escoja el tiempo y el lugar para una sesión de retroalimentación, sepa que como el que entrega la retroalimentación, usted establece el tono de la sesión de retroalimentación. Si, al igual que el monstruo irritable, usted no está en la estructura mental correcta, haga una pausa y re programe para darse a usted mismo la oportunidad para reagrupar. También, las señales no-verbales pueden hacer o frenar la manera como el mensaje verbal es recibido. Asegure que usted está escogiendo el mejor ambiente posible (idealmente cara-a-cara o en una conferencia o video llamada privada no interrumpida) para transmitir el mensaje con palabras, tono, y otras señales no-verbales apropiadas.

Cuando entregue retroalimentación, la congruencia entre lo que usted dice y cómo lo dice es de la mayor importancia, dado que las señales no-verbales muy probablemente serán las que determinen qué información es procesada. Entender cómo leer y reaccionar ante las expresiones micro puede ayudarle a usted a construir confianza y buena relación. También, si bien los aspectos positivos son importantes, también lo son los aspectos negativos del mensaje. Pero para que la retroalimentación sea más efectiva, los positivos necesitarán superar de lejos los negativos, de manera óptima en una ratio de 6:1.

También tenga en cuenta que el lazo de la retroalimentación trabaja mejor cuando quienes están involucrados entienden no solo cómo dar, sino también cómo recibir la retroalimentación. Si quien la recibe reacciona de una manera excesivamente negativa o crítica en su auto-valoración, usted puede usar una tabla de contención de la retroalimentación para convertir de mejor manera su mensaje en acción. Quien la entrega también debe mostrar empatía mediante proporcionar ejemplos de retroalimentación que haya recibido en el pasado.

No hay requerimiento para hacer todo a la vez. De los cuatro elementos identifique una recomendación y póngala en práctica primero. Luego hágalo con otro elemento del modelo y repita. Por ejemplo, usted puede escoger aprender las siete micro expresiones universales. Una vez que logre esa habilidad, muévase a la siguiente.

También, sea consciente de que cada conversación es un lazo dinámico de retroalimentación en el cual quien da la retroalimentación y quien la recibe frecuentemente cambian las posiciones (vea la figura 3 para un resumen de los cuatro elementos).

Mediante tener en mente esos elementos de la retroalimentación y practicar esas técnicas, no solo usted puede ayudar a otros a que conquisten sus propios monstruos de la retroalimentación, sino a que estén

posicionados para aceptar y crecer en sus selvas de ideales, ayudando a crear una cultura dinámica, innovadora, que acoge el cambio positivo.

Figura 3. Los cuatro elementos de la retroalimentación efectiva

Elementos de la retroalimentación	Llamadas a la acción
Diálogo interior de quien entrega el mensaje	<ul style="list-style-type: none"> • Evite el FAE mediante permanecer positivo y asegurar que sus creencias acerca de quien recibe el mensaje no se basan en problemas innatos del carácter. • Entienda el "ser ideal" de carrera de quien recibe el mensaje. • Considere y enmarque la retroalimentación como construcción-de-habilidades para lograr este "ser ideal".
Comunicación no-verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Crea lo que usted está diciendo: si no es así, ello muy probablemente se mostrará en sus no-verbales. • Aprenda a identificar y responder a las micro expresiones.
Comunicación verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Recuerde la importancia de la ratio 6:1 P/N • Considere proporcionar cuatro o cinco comentarios apreciativos o de coaching por cada comentario evaluativo
Diálogo interno de quien recibe el mensaje	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpore tablas de contención de la retroalimentación para disociar las emociones del mensaje • Practique y grabe el dar y recibir retroalimentación

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

- ¹ Ed Catmull and Amy Wallace, *Creativity Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way to true inspiration* (New York: Random House, 2014).
- ² Acceso desde Bersin by Deloitte on October 6, 2016, <http://www.bersin.com/News/Details.aspx?id=15040>.
- ³ Jack Zenger and Joseph Folkman, "Overcoming feedback phobia: Take the first step," *Harvard Business Review*, December 16, 2013, <https://hbr.org/2013/12/overcoming-feedback-phobia-take-the-first-step>.
- ⁴ Mark Cotteleer and Tim Murphy, *Ignoring bad news: How behavioral factors influence us to sugarcoat or avoid negative messages*, Deloitte University Press, August 7, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/business-communications-strategies.html>.
- ⁵ Monique Valcour, "How to give tough feedback that helps people grow," *Harvard Business Review*, August 11, 2015, <https://hbr.org/2015/08/how-to-give-tough-feedback-that-helps-people-grow>.
- ⁶ Nihar Chhaya, "How to give feedback people actually respond to," *Fast Company*, July 30, 2015, <https://www.fastcompany.com/3049058/lessons-learned/how-to-give-feedback-people-actually-respond-to>.
- ⁷ Jim Guszcza, Josh Bersin, and Jeff Schwartz, "HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html>.
- ⁸ Cotteleer and Murphy, *Ignoring bad news*.
- ⁹ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, "Primal leadership: The hidden driver of great performance," *Harvard Business Review*, December 2001, <https://hbr.org/2001/12/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance>. Este contagion se debe a lo que los neurocientíficos han identificado como neuronas espejo en el cerebro: Giacomo Rizzolatti and Laila Craighero, "The mirror-neuron system," *Annual Review of Neuroscience* 27, July 21, 2004, pp. 169–192.
- ¹⁰ Jane E. Warren et al., "Positive emotions preferentially engage an auditory–motor "mirror" system," *Journal of Neuroscience* 13, 2006.
- ¹¹ Richard E. Boyatzis, Kylie Rochford, and Scott N. Taylor, "The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement," *Frontiers in Psychology* 6, 2015.
- ¹² Edward E. Jones and Victor A. Harris, "The attribution of attitudes," *Journal of Experimental Social Psychology* 3, 1967.
- ¹³ Michael Argyle, Florisse Alkema, and Robin Gilmour, "The communication of friendly and hostile attitudes by verbal and non-verbal signals," *European Journal of Social Psychology*, 1971. Estos hallazgos han sido repetidos en múltiples estudios del comportamiento tales como Patricia Noller, "Video primacy—A further look," *Journal of Nonverbal Behavior* 9, 1985.
- ¹⁴ Jacob Heike, Carolin Brück, Martin Domin, Martin Lotze, and Dirk Wildgruber, "I can't keep your face and voice out of my head: Neural correlates of an attentional bias toward nonverbal emotional cues," *Cereb Cortex* 24, no. 6 (2014).
- ¹⁵ Paul Ekman and Wallace V. Friesen, "Nonverbal leakage and clues to deception," *Psychiatry* 32, 1962.
- ¹⁶ David Matsumoto and Hyi Sung Hwang, "Evidence for training the ability to read micro expressions of emotion," *Motivation and Emotion* 35, 2011.
- ¹⁷ Valcour, "How to give feedback that helps people grow."
- ¹⁸ Marcial Losada and Emily Heaphy, "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model," *American Behavioral Scientist* 47, February 1, 2004.
- ¹⁹ John Mordechai Gottman, *What Predicts Divorce: The Relationship between Marital Processes and Marital Outcomes* (New York: Psychology Press, 1994). Neurológicamente, esta ratio parece balancear los sistemas PEA y NEA en el cerebro. RJ Davidson and W. Irwin, "The functional neuroanatomy of emotion and affective style," *Trends in Cognitive Science* 3, 1999; Daniel Goleman, "Finding happiness: Cajole your brain to move to the left," *New York Times*, February 4, 2003, <http://www.nytimes.com/2003/02/04/health/behavior-finding-happiness-cajole-your-brain-to-lean-to-the-left.html>.
- ²⁰ Losada and Heaphy, "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams."
- ²¹ Douglas Stone and Sheila Heen, *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well* (New York: Penguin Books, 2014).

²² Nicolai Andersen, Timothy Murphy, and Dr. Alexander Borsch, “Nothing for money: A behavioral perspective on innovation and motivation,” *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/cultivating-innovation-at-work/?coll=11936>.

²³ Matsumoto and Hwang, “Evidence for training the ability to read micro expressions of emotion.”

²⁴ MD Storms, “Videotape and the attribution process: Reversing actors and observers points of view,” *Journal of Personality and Social Psychology* 27, 1973.

ACERCA DE LOS AUTORES

Todd Fonseca

Todd Fonseca ha sido durante 20 años ejecutivo de dispositivos médicos y presidente de la división de investigación de la división de administración de ritmo cardíaco y falla del corazón de Medtronic. También es autor publicado, columnista en línea, formador en comunicación no verbal certificado por The Science of People, y orador principal e instructor en el The Leadership Lab (www.theleadershiplabmn.com).

Timothy Murphy

Timothy Murphy es investigador y científico de analíticas en Deloitte Services LP, desarrollando liderazgo del pensamiento para el Center for Integrated Research de Deloitte. Su investigación se centra en las implicaciones gerenciales de las ciencias comportamentales dentro de la fuerza de trabajo y el mercado.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean dar las gracias a **Karen Edelman** de Deloitte Services LP por sus inmensas contribuciones a este artículo.

CONTACTOS

Todd A. Fonseca

Vice president, clinical research
Medtronic, Inc.
+1 612 889-4172
todd.fonseca@medtronic.com

Tim Murphy

Research manager
Deloitte Services LP
+1 414 977 2252
timurphy@deloitte.com

Beth Thiebault

Principal, HR Transformation
Deloitte Consulting
+1 612 803 9708
bthiebault@deloitte.com

Deloitte. University Press



Siga @DU_Press

Inscríbase en DUPress.com para las actualizaciones de Deloitte University Press.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan conocimientos para los negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y la experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de co-autores en la academia y negocios, para avanzar la conversación sobre el espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades afiliadas está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión y realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus y sus respectivos afiliados será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro, por favor vea www.deloitte.com/about. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea www.deloitte.com/us/about. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.