



Los altos ejecutivos necesitan retroalimentación

Robert S. Kaplan, Profesor Harvard Business School

Conforme los ejecutivos ocupan puestos más altos, tienen menos probabilidad de obtener retroalimentación constructiva, tanto estratégica como de desempeño. Los ejecutivos descubren que, a medida que ocupan puestos más altos, reciben menos retroalimentación y se sienten cada vez más confundidos acerca de su desempeño y sus necesidades de desarrollo.

Palabras Clave: gerencia, ejecutivos, carrera, retroalimentación, coaching, management, jefatura

Para el momento en que usted se convierte en alto ejecutivo sin duda usted habrá perfeccionado un conjunto de destrezas y talentos que le permiten ser eficaz en su trabajo. Para ayudarlo a llegar a este punto es probable que haya tenido mentores que vigilaron de cerca su progreso, lo impulsaron a desarrollar sus talentos y, cuando fue necesario, lo enfrentaron a críticas que quizás usted no haya querido oír pero que debía escuchar para continuar su ruta ascendente.

En esta etapa de su carrera, la mayoría (o la totalidad) de sus colegas son probablemente subalternos. Si bien es posible que usted sea "supervisado" por una junta directiva o por un jefe de muy alto nivel, probablemente sus superiores ya no observan en forma detenida su comportamiento diario. Más bien, ahora se forman sus opiniones respecto a usted con base en sus presentaciones en escenarios relativamente formales o en informes de segunda mano de sus subalternos.

Como resultado de esto, muchos ejecutivos descubren que, a medida que ocupan puestos más altos, reciben menos retroalimentación y se sienten cada vez más confundidos acerca de su desempeño y sus necesidades de desarrollo. También pueden llegar a aislarse cada vez más de la crítica constructiva: los subalternos no quieren ofender a su jefe y pueden creer que las sugerencias constructivas no son bienvenidas e incluso son imprudentes. Muchos altos ejecutivos también envían, sin saberlo, una "vibra" que indica que, si bien dicen fomentar la crítica constructiva, en realidad no quieren escucharla. En esta etapa de sus carreras es posible que no se hayan concentrado lo suficiente en el desarrollo de relaciones de confianza mutua con los subalternos que harían mucho más fácil obtener información y asesoramiento.

Con mucha frecuencia, cuando estos ejecutivos reciben por fin retroalimentación en sus revisiones

de fin de año (a menudo como parte de un programa de retroalimentación de 360 grados), se sorprenden de encontrarse con críticas específicas de su estilo de liderazgo, enfoque de comunicación y destrezas interpersonales. Peor aún, también pueden oír que se plantean inquietudes generalizadas acerca de su estrategia, decisiones tácticas clave y prioridades de operación de la empresa. Estos líderes pueden incluso percatarse, a menudo demasiado tarde, de que las diversas críticas e inquietudes se han discutido ampliamente entre sus subalternos por un período prolongado sin que ellos se hayan dado cuenta.

Ciertamente, he experimentado y observado este fenómeno en los últimos 25 años de mi propia carrera ejecutiva y también al trabajar con numerosos ejecutivos desde que llegué a Harvard Business School. He visto la tendencia de los altos ejecutivos a volverse más aislados respecto a la crítica constructiva y el asesoramiento estratégico, a veces sin su pleno conocimiento. Como resultado, durante los últimos años, he trabajado intensamente con mis propios subalternos directos y he asesorado a muchos otros altos ejecutivos a fin de que desarrollen enfoques específicos para obtener la retroalimentación esencial que necesitan.

El propósito de este artículo es convertir estos enfoques en asesoramiento específico y viable. Al hacerlo, espero aumentar su conciencia respecto a la tendencia a aislarse y sugerir métodos para obtener mejor retroalimentación, en especial de los





subalternos, que le ayudarán a mejorar sustancialmente su desempeño. También discutiré otras medidas que puede tomar para obtener una asesoría estratégica sustancialmente mejor respecto a su empresa u organización sin fines de lucro. Al tomar estas medidas, usted debe ser capaz de lograr mayor control del proceso de retroalimentación y aumentar su capacidad para desarrollar su organización, aptitudes y carrera.

Cultivar una red de coaching

Una de las primeras preguntas que hago a los altos ejecutivos es: “¿Quién es su coaching?” Muchos responden con una lista de mentores que están fuera de la empresa o tal vez en el consejo directivo. Estos son “mentores” que no observan directamente al ejecutivo. Desdichadamente, su consejo es solo tan bueno como la narrativa que se da y a menudo no se ajusta para cubrir los puntos ciegos o la falta de familiaridad profesional del mentor con el ejecutivo.

Mi siguiente pregunta: “¿Quién observa realmente su comportamiento de manera regular y le dice las cosas que usted no quiere oír?”, a menudo se topa con el silencio.

Este fue el caso del jefe ejecutivo de una compañía farmacéutica mediana. Él se quejó de tener dificultades para lograr consenso entre su equipo de alta dirección respecto a varias decisiones estratégicas clave. Estas incluían qué compuestos medicinales de etapa inicial desarrollar y si se desarrollaban a través de empresas conjuntas o si la empresa

lo hacía por sí sola. Estas decisiones eran enormemente importantes debido al significativo capital necesario para desarrollar un nuevo medicamento y obtener la aprobación de la FDA para este. El jefe ejecutivo creía que estos asuntos requerían un alto nivel de consenso, ya que tenían impacto sobre todos los departamentos de la empresa. Aunque tenía en alta estima a su equipo de líderes, se estaba sintiendo muy frustrado. Se preguntaba si podría haber un problema con su estilo de liderazgo o, si por otra parte, debía pensar en sustituir uno o más de sus altos ejecutivos. Algunos de sus amigos cercanos y asesores externos habían sugerido que una reorganización del equipo de altos ejecutivos podría ayudar en esta situación.

Le pregunté si había solicitado coaching de sus subalternos y me respondió: “Por supuesto que no, ellos son los subalternos, sería embarazoso para mí para pedirles coaching. Yo soy el coach”. Cuando le pregunté qué había de malo en pedir coaching a los subalternos, meditó por largo rato y explicó que, durante su carrera, rara vez había visto a sus jefes y a altos ejecutivos que le servían de modelo volverse lo bastante vulnerables como para pedir retroalimentación a sus subalternos directos. Además, no estaba seguro de cómo iba a hacerlo y creía que esto haría que tanto él como sus subalternos se sintieran incómodos y que posiblemente eso perturbaría la jerarquía jefe / subalterno.

A pesar de su reticencia, lo insté a salir y “entrevistar” individualmente al menos a cinco de sus subalternos directos. Solo tenía que hacer una pregunta: “¿Qué consejo me daría usted para ayudarme a aumentar mi eficacia? Por favor, déme una o dos sugerencias específicas y viables. Le agradecería mucho su consejo”. Aunque vacilante, accedió a intentarlo.

Estas conversaciones fueron difíciles al principio. Las primeras respuestas indicaban que se es-

taba desempeñando “bien” o “muy bien.” Hizo falta tiempo, estímulo y dejar pasar algunos silencios incómodos para convencer a sus subalternos de que él era sincero, que realmente quería información y que hablaba en serio acerca de actuar con base en ella. En el transcurso de esta ronda inicial de conversaciones, el jefe ejecutivo recibió algunos consejos sorprendentes y chocantes, pero muy útiles. Se enteró que:

- lo percibía como alguien que rara vez hacía preguntas a los subalternos. Algunos de sus subalternos directos admitieron haber llegado a creer que a él no le importaba lo que ellos pensarán.

- Se le consideraba ampliamente como un mal oyente. Cuando los subalternos venían a hablar con él, él solía llevar la mayor parte de la conversación.

- Se le veía como muy “reservado”, que no revelaba mucho acerca de lo que él creía que eran los problemas clave que enfrentaba la empresa y lo que le preocupaba. Las personas comentaban que no estaban seguras de cómo interpretarlo y que “no sabían de dónde venía”. Se dio cuenta de que sus subalternos a menudo malinterpretaban sus acciones.

- Por último, sus reuniones de líderes eran reuniones de procedimiento e información más bien que sesiones en las que se planteaban y debatían los asuntos. Como resultado, sus altos directivos rara vez tenían oportunidad de debatir y discutir asuntos entre sí (a menos que iniciaron reuniones por su cuenta). Esto dificultaba que el grupo se pusiera de acuerdo respecto a qué medicamentos desarrollar o decidiera la mejor forma de desarrollarlos.

Aunque el jefe ejecutivo era ampliamente percibido como un brillante estratega y un pensador creativo, aún no era visto como un líder y gerente eficaz. Gran parte de esto fue una sorpresa para el ejecutivo, quien dijo que nunca antes había escuchado estas observaciones de ninguno de sus mentores o jefes.

Empezó a tomar medidas de inmediato respecto a una serie de críticas. En particular, se las arregló para llegar a cada uno de sus subalternos directos en forma regular para obtener asesoramiento específico y los animó a hacer lo mismo con sus subalternos directos. También estableció cenas mensuales del equipo de líderes donde el grupo de altos ejecutivos podía discutir y debatir con franqueza los asuntos clave.

Después de tres meses, el jefe ejecutivo fue capaz de romper el estancamiento del grupo respecto a varios asuntos importantes, incluyendo lograr acuerdo sobre dos nuevos objetivos de medicamentos y enfoques específicos para el desarrollo de cada medicamento. Durante este tiempo, el jefe ejecutivo tuvo varias sesiones donde los miembros del grupo lidiaron con estos asuntos difíciles y, sobre todo, llegaron a comprenderse mejor, así como a entender mejor la visión del jefe ejecutivo para la empresa. A través de la discusión y el debate abierto, los miembros del equipo desarrollaron un mayor respeto por los desafíos que cada uno de ellos enfrentaba en sus respectivos ámbitos de responsabilidad. En consecuencia, empezaron a funcionar como una unidad.

Al implementar estas medidas, el jefe ejecutivo también se concentró diligentemente en fortalecer sus propias habilidades interpersonales de creación de relaciones, incluyendo autorrevelación, investigación y escucha. Él había creído por mucho tiempo que un líder fuerte debía ser algo reservado y un



Una cultura de entrenamiento y aprendizaje se puede arraigar en una organización conforme los jefes fortalecen sus redes de coaching de menor rango

firme promotor. Ahora se daba cuenta de que era el momento de reconsiderar este punto de vista y reconocer que un líder destacado estaba dispuesto a revelar información acerca de sus valores, su trasfondo y sus pensamientos, así como a hacer buenas preguntas y ser un buen oyente. Aunque la promoción tenía su lugar, el jefe ejecutivo observó que su equipo respondía de manera mucho más constructiva cuando él explicaba sus propias incertidumbres e inquietudes, hacía preguntas bien formuladas para debate y escuchaba activamente la discusión. Se percató de que estos enfoques interpersonales eran básicos para conseguir una mejor retroalimentación y convertirse en un mejor gerente.

Puso estas destrezas en práctica en sus cenas de equipo de alta dirección, donde desempeñó el papel de facilitador, planteando dos o tres asuntos y obligándose a sentarse tranquilamente y a escuchar en forma activa, haciendo preguntas de seguimiento según procediera y cerciorándose en general de que los miembros del equipo expresaran sus opiniones sinceras. Esto requirió considerable práctica, pero finalmente el jefe ejecutivo se convirtió en un líder de discusión muy eficaz para el grupo.

En las reuniones individuales, se esforzó por hacer más preguntas, escuchar más (hablar menos) y dar a conocer más acerca de lo que lo desvelaba. Por ejemplo, reveló su creciente preocupación por el alto costo y la incertidumbre del proceso de aprobación de medicamentos de la US Food and Drug Administration (FDA). Al plantear preguntas respecto a cómo podía la empresa librarse de “apostar

hasta la camisa” en el desarrollo de medicamentos individuales, el jefe ejecutivo ayudó a su equipo a comprender mejor por qué había impulsado el concepto de empresa conjunta y finalmente había desarrollado un consenso sobre la necesidad de este enfoque por lo menos en uno de los proyectos de desarrollo de nuevos fármacos de la compañía.

Sobre todo, este jefe ejecutivo se dio cuenta de que pedir asesoramiento y entrenamiento era una señal de fortaleza y no de debilidad. Al usar estas técnicas, descubrió que podía depender más de sus subalternos para recibir consejo y como un sistema de alerta temprana para su propio desempeño. Además, él y sus altos gerentes empezaron a entenderse y a confiar más unos en otros y muchos le comunicaron sus aspiraciones profesionales y sus preocupaciones. De hecho, esto tuvo como resultado la estabilización de su grupo de alta dirección y ayudó al jefe ejecutivo a retener a los miembros del equipo y a mejorar generalmente la moral. Como resultado de todos estos esfuerzos, ahora dijo que se sentía mucho menos solo y aislado. Aunque lamentaba no haber adoptado antes este enfoque, se mostraba optimista respecto a estar ahora en buen camino.

Llevar la retroalimentación más allá

Una cultura más amplia de entrenamiento y aprendizaje se puede arraigar en una organización conforme los jefes ejecutivos y otros altos directivos fortalecen sus redes de coaching de menor rango y crean mejores relaciones con sus subalternos. Los empleados de diversos niveles se sienten más motivados a dar retroalimentación hacia arriba cuando ven que esta tiene una influencia directa y positiva sobre el comportamiento de los altos directivos y sobre las acciones de la empresa.

Con base en este progreso, los jefes ejecutivos pueden tomar otras medidas para obtener infor-

mación valiosa sobre asuntos estratégicos clave. Esto es esencial en un mundo en constante cambio donde las industrias y los clientes evolucionan y las empresas pueden desalinearse. En muchos casos, puede ser difícil que los líderes de alto rango reconozcan los cambios externos, y los empleados —que en otras circunstancias están prontos a expresarse y que se encuentran en el “punto de ataque”— no se sientan suficientemente informados o facultados para expresar sus opiniones. Además, puede suceder que los actuales procesos de planificación estratégica y revisión de negocios no surjan y enfrenten estos problemas de manera suficientemente oportuna y eficaz.

Considere la experiencia del jefe ejecutivo de una compañía de productos industriales que estaba preocupado por la posible erosión de la posición competitiva de su empresa. Este jefe ejecutivo era muy respetado en su empresa e industria y había hecho una excelente labor en desarrollar fuertes relaciones de coaching hacia arriba con sus subalternos.

La empresa se había creado en torno a un grupo de productos de alto valor agregado y varias innovaciones derivadas y había desarrollado fuertes relaciones con los clientes a lo largo de muchos años. Sin embargo, el jefe ejecutivo se sentía cada vez más preocupado porque los principales competidores habían tomado medidas concretas que fortalecerían sus propuestas de valor ante sus clientes. También le preocupaba la comoditización de algunos productos tradicionales de su empresa. Creía que quizás harían falta cambios drásticos para enfrentar estas amenazas, pero temía que los posibles recursos —el cierre de líneas de productos, la venta de negocios y la reestructuración de la forma en que interactuaban las ventas y el desarrollo de productos para servir a los clientes— pudieran dañar la cultura y la moral de la organización.

Las preocupaciones de este jefe ejecutivo plan-

teaban dudas que iban más allá del entrenamiento típico. Además, creía que los asuntos eran demasiado importantes e incluso polémicos para ser manejados adecuadamente por los debates y procesos regulares de revisión estratégica de la empresa. Debido a que su equipo de líderes era muy cohesivo, percibía que los miembros de la alta dirección estaban pisando un terreno muy delicado al debatir estos asuntos y vacilaban respecto a ser percibidos como críticos de sus colegas o por ofender inadvertidamente al jefe ejecutivo. Admitió que su equipo de alta dirección podría estar “demasiado cerca” de los problemas para reconocer y proponer medidas apropiadas. Incluso se preguntaba si era demasiado difícil para ellos, desde una perspectiva emocional, enfrentar lo que había que hacer.

El jefe ejecutivo decidió tomar una medida poco ortodoxa. Creó una fuerza de tarea de seis prometedores ejecutivos de alto rango y de nivel medio y los desafió a ver la empresa a partir de cero, preguntando: “Si ustedes tuvieran que iniciar hoy esta empresa a partir de la nada, ¿serían estos los mercados que atenderíamos? ¿Serían estos los productos que ofreceríamos? ¿Serían estas las personas que contrataríamos? ¿Sería esta la forma en que organizaríamos, pagaríamos y promoveríamos a nuestra gente? ¿Qué cambios debemos hacer, dadas nuestras aptitudes distintivas y aspiraciones estratégicas?” Les dio seis semanas para completar la tarea (además de sus trabajos diarios) y les dejó bien claro que no debería haber “vacas sagradas” y



que no debían preocuparse por ser “políticamente correctos” en sus resultados. También les explicó que, si bien era posible que él no adoptara todas sus propuestas, quería escuchar cada una de sus recomendaciones e ideas.

Seis semanas más tarde, el equipo regresó con una serie de recomendaciones audaces. Sugirió la venta de dos líneas de productos que estaban envejeciendo y que, hasta entonces, habían sido consideradas intocables por la alta gerencia, ya que habían sido manejadas por el jefe ejecutivo y eran vistas como parte de su legado. También sugirió una serie de cambios organizativos, incluyendo mejorar las funciones de ventas y servicio al cliente, el desarrollo (o adquisición) de una mejor capacidad de distribución de mercado emergente y el realineamiento de los incentivos de compensación de la empresa.

El jefe ejecutivo quedó asombrado por la audacia de los consejos y sorprendido de estar completamente de acuerdo con ellos. Se dio cuenta de que podría haber estado demasiado cerca de la empresa para reconocer lo que había que hacer y se sintió liberado al obtener estas propuestas específicas. Como siguiente paso, el jefe ejecutivo hizo que la fuerza de tarea presentara sus conclusiones a su equipo de alta dirección, que aprobó por unanimidad las recomendaciones y de inmediato empezó a trabajar en planes para ponerlas en práctica.

Un año más tarde, el jefe ejecutivo informó que los cambios fueron difíciles, pero que habían reforzado sustancialmente la empresa. Se sentía mu-

Aunque la retroalimentación de 360 grados es muy valiosa, por lo general ocurre al final del año y a menudo está retrasada en cuanto a destacar los asuntos clave

cho más seguro sobre el futuro de la compañía y la fortaleza de su equipo de líderes. Además, decidió poner en marcha una fuerza de tarea estratégicamente concentrada cada uno o dos años, para complementar los procesos estratégicos regulares de la empresa. Él y su equipo de líderes creían que este nuevo enfoque les permitiría crear una nueva capacidad de intervención que no estuviera sujeta a la posible inercia y a las presiones políticas de los procesos estratégicos regulares. Además, este ejercicio creó una oportunidad para desafiar a los ejecutivos prometedores y verlos en acción, mientras proporcionaba a los participantes una experiencia de aprendizaje sumamente motivadora.

Cuatro maneras de ponerse en marcha

Este enfoque se basa en los esfuerzos por crear un ambiente de adiestramiento hacia arriba para los líderes de alto rango. Le permite a usted obtener instrucción que se basa en las necesidades estratégicas de la empresa y también es una excelente forma de dar una nueva mirada a su empresa. Refuerza la necesidad de que los líderes tengan el valor de hacer las preguntas correctas y pedir ayuda a su gente. Este tipo de enfoque, combinado con fuertes procesos de adiestramiento individual, puede ayudar a crear una importante ventaja competitiva para su organización.

Los enfoques de este artículo buscan ayudarle a tomar un mayor control de la búsqueda de retroalimentación y deben complementar el proceso de retroalimentación de 360 grados o los procesos de



revisión por parte de la junta que su empresa ya utiliza. Aunque un proceso de retroalimentación de 360 grados es muy valioso, por lo general ocurre al final del año y por lo tanto a menudo está retrasado en cuanto a destacar los asuntos clave. En un mundo que cambia rápidamente, usted necesita un enfoque más activo para obtener adiestramiento y asesoramiento en tiempo real. Si bien algunas de las actividades sugeridas en este artículo pueden parecer incómodas al principio, le animo a superar cualquier malestar inicial a fin de lograr un mayor control de la obtención de retroalimentación. Al desarrollar esta mentalidad, usted aumentará su capacidad de hacer las preguntas adecuadas, y mejorará drásticamente su eficacia y el desempeño de su organización. ❖

Robert S. Kaplan

Profesor Harvard Business School

Algunos elementos de este artículo han sido adaptados de su artículo publicado en nuevo libro *What to Ask the Person in the Mirror: Critical Questions for Becoming a More Effective Leader and Reaching Your Potential* (Harvard Business School Press, agosto de 2011) y *McKensey Quarterly*.

