



## ***Técnicas de Feedback en el Trabajo***

Instalar una cultura, proceso y práctica de herramientas de retroalimentación orientada a resultados

Nextick Capacitaciones

2023



## INDICE

<b>BIENVENIDA .....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS DEL CURSO .....</b>	<b>5</b>
<b>MÓDULO 1: EL FEEDBACK Y SU IMPACTO EN EL ENTORNO LABORAL .....</b>	<b>8</b>
<b>MÓDULO 2: METODOS DE RECEPCION DE FEEDBACK .....</b>	<b>18</b>
<b>MÓDULO 3: METODOS PARA DAR FEEDBACK.....</b>	<b>27</b>
<b>MÓDULO 4: PROCESO DE FEEDBACK EN LA PRACTICA .....</b>	<b>55</b>
<b>RUBRICA DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>66</b>
<b>EVALUACIÓN FINAL .....</b>	<b>67</b>
<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA ASIGNACIÓN DE PUNTAJES Y NOTA .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA.....</b>	<b>73</b>

## BIENVENIDA



Estimado Participante:

Este manual ha sido especialmente preparado para apoyarte en aspectos críticos y a la base de tu quehacer dentro de una organización. La presente lectura te va a entregar herramientas para desarrollar habilidades de feedback, lo que mejorará tus competencias para lograr los resultados que te propongas, y de esta manera poder desarrollarte en un siguiente nivel, en tu puesto de trabajo y/o cumplir con tus objetivos estratégicos.

Como seres humanos podemos tener la fiel certeza de que después de descubrir la capacidad de amar, sin dudas la capacidad de aprender es aquella facultad que nos permite crecer y dejar un legado. Tal como dijo Aitor Zarate, el aprendizaje lo podemos obtener de 3 formas: desde los libros, las experiencias incómodas y de mentores que hayan recorrido antes el camino que queremos transitar. Lo que tienes frente a tus ojos o entre tus manos es una buena combinación de las tres anteriores.

¡Bienvenidos!

## COMO SE UTILIZA EL MANUAL

El presente manual está diseñado con herramientas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos distribuidos en módulos con ejemplos ilustrados y reflexiones. Para mejorar la experiencia de este manual.

Antes de comenzar te damos algunos consejos:

1. Léelo con mucha atención, si es necesario detenerte o volver a leer para mejorar la comprensión, hazlo cuantas veces lo necesites. Es importante que tengas claridad del objetivo de cada módulo y su contenido.
2. Repasa los pasos a seguir, imaginándote en la situación y cómo reaccionarías.
3. Si es necesario, ocupa estrategias que te ayuden a destacar lo más importante para ti del manual, como subrayar, encerrar, hacer anotaciones con tus propias palabras, etc. Si tienes una libreta personal dedicada a este curso, escribe en ella lo que vayas rescatando de cada módulo. Idealmente, antes de retomar la lectura, revisa lo que hayas anotado para recordar en qué temas o página quedaste.
4. Ordena el tiempo que le dedicarás al estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Busca un espacio en el que te sientas tranquilo, cómodo, y que poseas buena iluminación, siempre recomendamos evitar las pantallas al menos 30 minutos antes de leer para mejorar nuestra capacidad de atención.
6. Los temas que despierten particularmente tu interés, intenta aplicarlos en tu trabajo; además de enfatizar en los que para ti son más fáciles de llevar a la práctica.
7. Recuerda que, para aprender, el principal responsable eres tú, por tanto, utiliza este manual conforme lo recomendado.
8. Estaremos disponibles para consultas vía correo electrónico Mail: [contacto@nextick.cl](mailto:contacto@nextick.cl).

## OBJETIVOS DEL CURSO

### Objetivo general del programa

Aplicar técnicas de Feedback efectivas para la mejora en el desempeño del cargo.

### Objetivos específicos del programa.

Al finalizar el programa los participantes serán capaces de:

- › Identificar que es el **feedback y su impacto** en el entorno laboral
- › Reconocer **métodos de recepción** de feedback para un desempeño eficaz
- › Distinguir **métodos de proporcionar** feedback para un desempeño eficaz
- › **Aplicar un proceso** de feedback de acuerdo con el requerimiento.

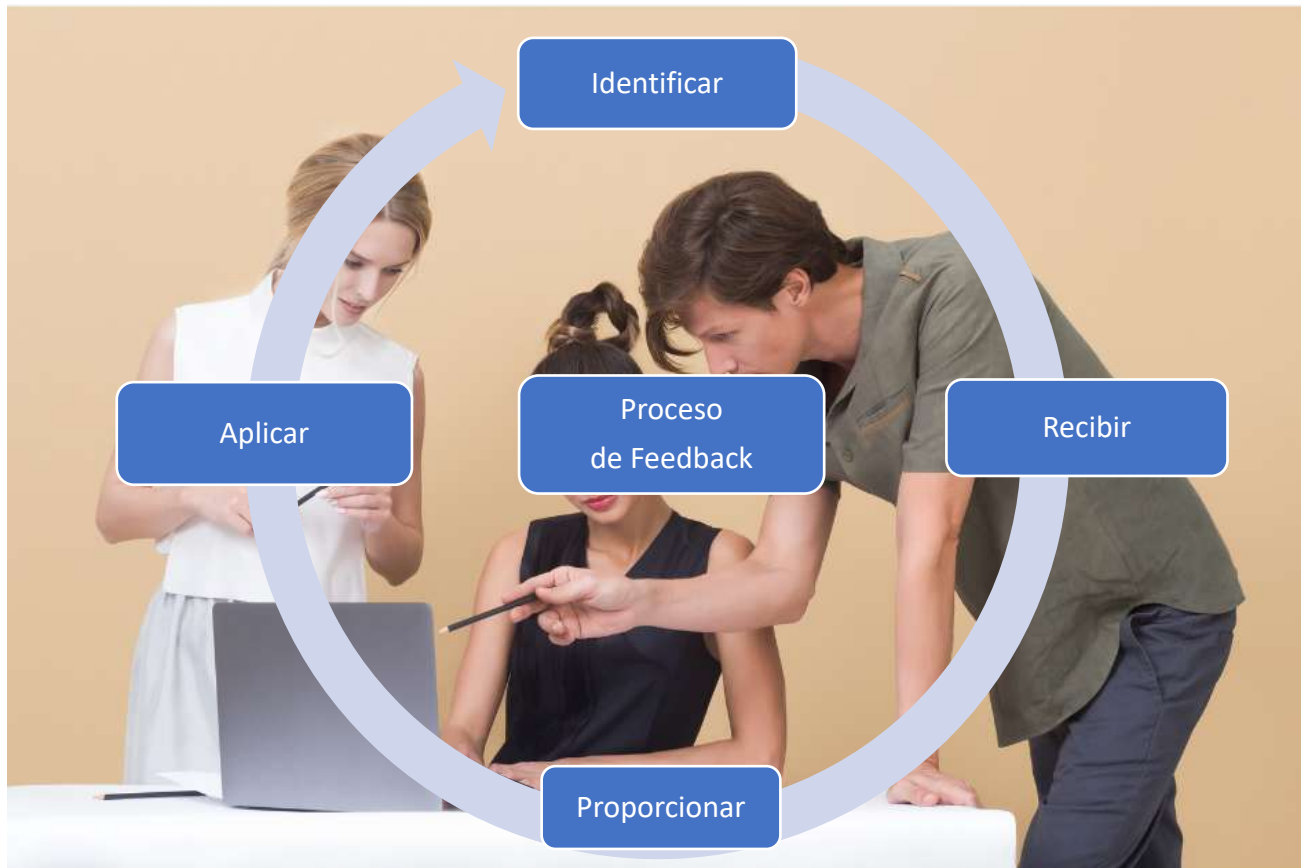


## INTRODUCCIÓN

Todos podemos aprender el arte de dar y recibir feedback, lo que no quiere decir que lo hagamos de manera natural. Muchas veces planteamos el proceso de dar y recibir feedback como una experiencia difícil, y nos centramos en lo que se hace mal. ¿Y si cambiamos ese planteamiento y utilizamos el feedback como una herramienta positiva para fomentar el rendimiento y crear un ciclo de desarrollo continuo?

Si quieres perfeccionar tu rendimiento o el de tu equipo u organización, es fundamental que crees un ciclo del proceso de feedback. En este manual veremos que el feedback puede ayudarte a trabajar tu potencial, desvelar los puntos ciegos de tu percepción del rendimiento y a adoptar una actitud de crecimiento. También nos centraremos en los cinco pasos necesarios para dar feedback y cómo implementar lo aprendido de inmediato. Empecemos.

## MAPA GENERAL DEL CURSO



## EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Con la finalidad de conocer su percepción personal acerca de nivel de fortaleza en el desarrollo de habilidades, le pedimos marque con una x el recuadro que considera se acerca más a su situación actual.

Siendo:

1: Muy débil

2: Débil

3: Regular

4: Fuerte

5: Muy fuerte

<b>Auto percepción inicial de nivel de habilidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Estimo tener un nivel de habilidad para recibir feedback de manera constructiva					
Estimo tener un nivel de habilidad para dar feedback de manera constructiva					
Estimo tener un nivel de habilidad para utilizar el feedback para mejorar mi rendimiento					
Estimo tener un nivel de habilidad para gestionar un feedback de manera efectiva.					
¿Puedo utilizar la retroalimentación para desarrollar a otros?					

## MÓDULO 1: EL FEEDBACK Y SU IMPACTO EN EL ENTORNO LABORAL



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 1 A**
- ✓ **Actividad 1 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 1**

## PROCESO ORIENTADO AL CRECIMIENTO

### **En que consiste el feedback.**

En términos generales, el feedback es la información que se proporciona a alguien sobre su rendimiento o comportamiento. Puede ser positivo o negativo, y puede ser proporcionado por un supervisor, un colega, un cliente o cualquier otra persona que tenga algo que decir sobre el trabajo de la persona.

El concepto de retroalimentación (feedback) se ve reflejado cuando una persona recibe información de una manera clara y positiva a través de una opinión sobre algo que se ha dicho o hecho y que usado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional. Por lo que algunos estudios han demostrado que recibir frecuentemente feedback positivo aumenta el rendimiento en las personas, además de ser considerada una de las maneras más eficaces de retener el talento humano.

El feedback puede ser visto como un hecho independiente. Lo das y se termina. Pero debes empezar a pensar en él como un proceso. Es un círculo continuo que empieza y termina con la observación. En el medio hay varios pasos y tácticas. Empecemos con la observación. Es el análisis sistemático de los individuos que forman el equipo. Los observas e interactúan y en ambos casos no solo los ayudas, sino que tomas notas, notas mentales cuando estás con ellos, y notas reales justo después. La observación consiste en prestar atención a los sujetos y a su trabajo, para poder dar feedback cuando lo necesiten. Es una habilidad tan interesante y tantas veces ignorada, que vamos a dedicar un tiempo a conocer los pormenores de una buena observación. después de observar, cuando veas una ocasión de ofrecer feedback, tienes que prepararte. No lo des inmediatamente; te tienes que preparar.

Tu preparación podría consistir simplemente en un momento de reflexión, o en tomarte unos minutos para leer tus notas. Asegúrate de tener datos, un consejo para ofrecer y saber cómo hablar para que tu empleado te escuche. Cuando empieces el intercambio, comienza enunciando tu observación y su importancia. Muéstrate calmado, sé específico y muy conciso. Por ejemplo, "Susana, quiero hablar sobre tus sesiones informativas de los lunes. Son bien recibidas, pero creo que puedes dar la misma información en 30 minutos o menos en vez de dedicar una hora. Puedes centrarte más en lo más importante e incluir menos análisis y más

conclusiones”. Este feedback es objetivo, específico y conciso. Después espera una reacción. Siempre habrá una. Si no, haz una pregunta para ver su respuesta, como ¿qué te parece?. Si no responde, usa preguntas como esta para obtener una respuesta y que su comportamiento sea consciente. A veces sabrá de qué hablas, y otras no, así que prepárate con ejemplos y consejos. Cuando veas que te entiende, conversa sobre el camino por seguir. Pon las ideas en común para ver cómo enfocar el asunto. En mi ejemplo, quizás los dos identifiquen una o más partes de la sesión que no se necesitan. Lo ideal es crear la solución juntos.

El feedback es más efectivo si intentan encontrar una solución juntos en lugar de que tú dictes una respuesta. Es útil cerrar con un resumen rápido. El objetivo es reforzar la posible solución repitiéndola para cerrar la reunión. Si dudas si te ha escuchado o no, pídele que lo resuma con sus propias palabras. Y da las gracias cuando acabe. Aunque creas que el intercambio está completado, el proceso todavía no. Mediante una observación continuada, debes preguntarte cuándo es un buen momento para hacer seguimiento. En nuestro ejemplo, si la próxima semana Susana vuelve a dar una presentación de una hora, necesitarás otra sesión de feedback. Si la hace en 30 minutos o menos, cuando la veas dile “buen trabajo”. Solo eso. Dar feedback es gran parte de tu trabajo como líder y no puedes ver cada conversación como un hecho independiente. Es un proceso continuo. Si haces un seguimiento y estás abierto al feedback sobre ti, el equipo adoptará una actitud positiva respecto del feedback como recurso para favorecer un buen desempeño.

### **Feedback de mejora orientado al comportamiento no a la personalidad**

Imagina que eres deportista. No hace falta decir que, para mejorar tu rendimiento, tienes que practicar, escuchar las críticas, ir incorporando las pequeñas correcciones y seguir practicando. Recibir feedback forma parte del proceso. Es una manera de saber qué estás haciendo bien y cómo puedes progresar. Si este es un método esencial y bien acogido en el deporte, ¿por qué en otras áreas de la vida el proceso de dar y recibir feedback es tan delicado? Muchas veces, no nos gusta pedir feedback, porque cuando otra persona nos sugiere mejoras, parece que nos está criticando, o nos lo tomamos como algo personal. Y en el otro extremo, nos cuesta hacer comentarios, porque creemos que vamos a ofender al otro. La clave del feedback, sin embargo, es recordar que es solo un instrumento de mejora, no un ataque personal contra tu forma de

ser. Es un proceso que te ayudará a optimizar lo que haces, a persistir en aquello en lo que ya eres bueno y a forjar relaciones más estrechas.

A la hora de dar feedback, es importante ser considerado. Si nos centramos en lo que nuestro interlocutor puede hacer mejor en vez de en lo que hace mal, la experiencia se vuelve positiva. El feedback generalizado que empieza con “Siempre haces...” no sirve de mucho. Si al dar feedback haces comentarios específicos, al otro le será mucho más fácil absorber la información y planear cómo va a mejorar su comportamiento, las tareas y las conductas concretas. Si al pedir feedback a otra persona le preguntas qué puedes hacer mejor en vez de qué es lo que haces mal, transformarás la respuesta en una más positiva. Es fundamental centrarse en los comentarios constructivos sobre lo que se puede cambiar o mejorar. El objetivo de las críticas es que las utilices para alcanzar tu potencial, así que es crucial que te sientas cómodo y que veas el feedback como un proceso para ayudarte a conseguir más, a forjar relaciones más fuertes y a perfeccionar tu rendimiento.

Vuelve a imaginar que eres deportista y que tu rendimiento se ha estancado. Si no recibes comentarios de tu entrenador o tus compañeros, ¿cómo puedes implantar cambios para seguir progresando? Si te aconsejaron que te concentras en perfeccionar un movimiento específico para destacar en ese deporte, es probable que el consejo te complazca y te muestres agradecido. Sí, te sentirás decepcionado porque tienes que ser aún mejor, pero para los atletas, esa sensación se compensa con el deseo de crecer y continuar perfeccionándose. ¿Por qué plantearnos la vida laboral y personal de manera distinta? Si no buscas feedback de manera activa, corres el riesgo de caer en la trampa del potencial: no alcanzar nunca tu capacidad máxima, porque no sabes cómo te perciben los demás y qué tienes que mejorar. Piensa en cómo recibes los comentarios que te hacen.

¿Te parece un proceso positivo? ¿O uno negativo? ¿Te deja una sensación de agradecimiento, o de incomodidad? ¿Qué puedes hacer para no caer en la trampa del potencial?

## **Descubre tus puntos ciegos gracias al feedback**

¿Conoces los puntos ciegos de tu desarrollo? Esta es una pregunta con truco. No puedes saber cuáles son, ya que por definición no los ves. Tus puntos ciegos son las áreas donde te falta sensibilidad respecto de cómo te perciben los demás y aquellas en las que podrías capacitarte para conseguir más logros. Todos tenemos que lidiar con la problemática de nuestros puntos ciegos, y una de las medidas más eficaces para descubrir cuáles son es recopilar opiniones de los demás y prestarles atención.

El primer paso para identificar tus puntos ciegos es reconocer que tu comportamiento, la manera en la que completas tus tareas y tu forma de interactuar con los demás no siempre se perciben como pretendías. Quizás tu concentración en el trabajo hace pensar a los demás que eres asocial, o tu deseo de forjar relaciones colaborativas te impide dar un paso atrás cuando tienes que hacerlo. La única forma que tienes de saber cómo te perciben los demás y cómo mejorar tu manera de llevar a cabo ciertas tareas es conocer otras perspectivas. Seguro que, ante ciertas actividades y empleados en concreto, siempre reaccionas de manera automática tras años de práctica. Aunque hayas encontrado una forma de moverte por el mundo que te funciona, ¿qué pasaría si existiera otra mejor? ¿Y si alguien tiene un consejo fantástico que te ayudará a crecer incluso más? Procesamos el pensamiento de manera automática, y por eso respondemos ante algunas situaciones con rapidez. Sin embargo, a veces la rutina nos atrapa y nuestro sistema de procesado se vuelve perezoso. Si quieres alejarte de una perspectiva estrecha y considerar otras oportunidades que te ayudarán a crecer, debes cuestionarte la manera de procesar la información y de responder ante los hechos. La forma más sencilla de hacerlo es sopesando otras perspectivas.

En los archivos base, tienes un ejercicio que puedes imprimir para identificar tus puntos ciegos. Empieza considerando las posibles perspectivas. Piensa en un hecho reciente que te haya resultado desafiante. En el círculo del medio, toma nota de cómo afrontaste esa situación. ¿Qué pensabas? ¿Cómo te comportaste? ¿Cuáles fueron los resultados? Por ejemplo, quizás tuviste que lidiar con un error que cometiste con un cliente y decidiste que debías rectificar lo más pronto posible, y eso llevó a que otras personas tuvieran que tomar algunas medidas. Quizás resolviste el error de manera productiva, pero te resultó difícil contar con la ayuda de los demás. En el círculo externo, escribe todas las interpretaciones que los demás

podrían haber hecho sobre tu comportamiento, ya sean positivas o negativas. No te preocupes de si esas ideas eran las correctas. Simplemente céntrate en escribir todas las posibilidades de cómo te pudieron percibir. Siguiendo el ejemplo, puede que algunos te hayan visto eficaz, preocupado por el cliente y muy reactivo, o quizás insistente, sin preocuparte por sus prioridades. Ahora escribe los comentarios que recibiste. Pudo haber sido feedback verbal, escrito o pistas no verbales como suspiros, alguien que puso los ojos en blanco, una sonrisa o un asentimiento. ¿Qué te transmite el feedback sobre la situación y tu respuesta? ¿Es un feedback positivo o negativo? Presta atención a las señales no verbales que has recibido, que te pueden dar información sobre que piensan los otros de ti y de la situación. Luego, considera los puntos ciegos que puedas tener. ¿Qué deduces del feedback que has recibido y las posibles formas en las que te perciben los demás sobre la imagen que proyectas?

Los puntos ciegos son aspectos que los demás ven en tu comportamiento y de los que no eres consciente. Ahora tienes una lista de posibles puntos ciegos y te interesa obtener feedback de otras personas para determinar si son precisas, y para pensar en ellas cuando en el futuro reacciones ante determinadas situaciones.

¿Cómo podrías lidiar con ellas y comportarte de otra forma? Estás ampliando tu perspectiva. Ahora depende de ti que te enfrentes a tus puntos ciegos.

### **De la defensiva a la perspectiva**

¿Alguna vez recibiste un comentario negativo, y tu reacción inmediata fue pensar que la otra persona se equivocaba?

Seguro que interpretó mal las circunstancias o no la entendió del todo. entonces, después de esa fase en la que estabas a la defensiva o sentiste vergüenza, pensaste que, en realidad, podría haber parte de verdad en lo que el otro te había comentado. Esto te pudo haber pasado tanto en el trabajo como en la vida personal. Quizás chocaste con un compañero, tu familia o tu pareja, y después de la primera reacción, viste que lo que la otra persona te comentaba tenía parte de verdad. Si lo vemos más tarde, ¿por qué no lo percibimos al momento? Esto puede deberse a la situación acalorada, en la que estamos susceptibles, pero muchas veces tiene que ver con nuestro ego. El ego está pensado para protegernos, para mantenernos lejos del daño y minimizar el malestar psicológico. Cuando oímos algo que no nos gusta o que choca con la

visión que tenemos de nosotros mismos, nuestro ego interviene, distorsiona la situación y asumimos que la información no es correcta. Esto nos protege del dolor y la incomodidad de sentirnos culpables, avergonzados o angustiados. Por otro lado, a veces, si atravesamos un bache de negatividad, el ego puede mostrarse perezoso y asumir que, como todo es horrible, lo que nos dice nuestro interlocutor también lo es y confirma lo que creemos sobre nosotros. Puede que el otro nos proporcione un feedback productivo, considerado y meditado, pero nuestro ego ha vuelto a distorsionar la realidad del momento. La clave consiste en entender que nuestra perspectiva no es un hecho, sino que es una opinión, una única forma de ver la situación. Y el feedback tampoco es necesariamente preciso al 100 por ciento, sino que es la opinión de alguien concreto. Aprender a controlar el ego en el proceso de feedback te ayudará a ser más objetivo. Una forma de hacerlo es comportarse como un periodista objetivo.

Piensa en una situación reciente que haya sido difícil para ti, en la que no se cumplió con lo previsto, y descríbela desde tu punto de vista.

¿Qué ocurrió? ¿Quién participó? ¿Qué pensaste? ¿Cómo reaccionaste? ¿Cuáles fueron los resultados? Ahora haz exactamente lo mismo, pero imagina que eres un reportero objetivo. No sabes nada sobre el contexto de la situación ni lo que piensa la gente.

¿Cómo describirías ahora la situación? ¿Qué ocurrió? ¿Quién participó? ¿Cómo reaccionó la gente? ¿Cuáles fueron los resultados para todos? Ahora fíjate en las diferencias de perspectiva. ¿Dónde están las diferencias claras entre lo que pensabas sobre la situación y cómo la vería un observador objetivo?

Quizás pensabas que como antes de tomar una decisión pediste varias opiniones, los demás te veían como indeciso, cuando en realidad te consideraron cooperativo. ¿Qué te dice esto sobre tu visión de la situación? ¿Tu perspectiva era precisa? Más importante, ¿tu ego interfirió y distorsionó la imagen, así que interpretaste la perspectiva de los demás de manera incorrecta?

Lo que para ti es indecisión quizás para otra persona significa colaboración. A la hora de dar y recibir feedback, recuerda que todos vemos las cosas de manera distinta y que la perspectiva es una opinión, así que recopilar distintas posiciones te proporcionará una imagen más clara de lo que pasa en realidad. No siempre podemos fiarnos únicamente de nuestro punto de vista, ya

que el ego puede interferir y distorsionar la imagen. Para mejorar, necesitamos el feedback de los demás. ¿Qué medidas puedes tomar para identificar cuándo tu ego interfiere y distorsiona la imagen para protegerte?

#### **ACTIVIDAD 1 A**

Comenta brevemente alguna situación real donde hayas recibido algún tipo de feedback de otra persona, en ¿qué contexto fue?, ¿cómo te sentiste?, ¿qué pensaste? Y ¿cómo actuaste?

## ACTIVIDAD 2 A

Escribe una situación donde hayas sido testigo de un proceso de feedback entre dos personas donde se haya manifestado el proceso de tomarlo en perspectiva. ¿qué contexto fue?, ¿cómo se sintieron las personas después?

## EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- La trampa del potencial se refiere a:

- a) Concentrarte demasiado en el feedback positivo que recibes de los demás
- b) Concentrarte demasiado en el feedback negativo que recibes de los demás
- c) No alcanzar tu potencial porque no tienes claro cómo mejorar y cómo te perciben los demás
- d) Seguir los procesos de siempre y no aprender métodos nuevos

2.- ¿Qué son los puntos ciegos del desarrollo?

- a) Son algo fácil de superar.
- b) La falta de sensibilidad sobre las áreas en las que deberías formarte más.
- c) Son inevitables, imposibles de cambiar.
- d) Son algo que solo está presente cuando empiezas un trabajo nuevo.

3.- El ego puede distorsionar cómo vemos y percibimos las situaciones, para protegernos de las emociones negativas.

- a) Verdadero
- b) Falso

## MÓDULO 2: METODOS DE RECEPCION DE FEEDBACK



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 2 A**
- ✓ **Actividad 2 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 2**

## PROCESO DE RECIBIR FEEDBACK

### **Crea una mentalidad de crecimiento a partir del feedback**

Compara estas situaciones: dos colaboradores han ascendido a puestos similares dentro de la misma empresa. Al empezar a trabajar en ese cargo, las tareas nuevas son difíciles para ambos. Uno cree que todos tenemos un nivel establecido de competencia, inteligencia y habilidad. Espera que el puesto encaje con sus habilidades y su bagaje, y planea usar su experiencia para destacarse en el nuevo papel. El otro cree que el talento y las capacidades se pueden mejorar con el tiempo. Asume su cargo con un conocimiento limitado, pero confía en que aprenderá durante el proceso e irá perfeccionándose con el tiempo.

La primera persona tiene una mentalidad fijada. Cree que todos nacemos con un número determinado de habilidades y que no podemos superarlo. Asume que la actitud y las capacidades son intrínsecamente inamovibles.

La segunda persona tiene una mentalidad de crecimiento, que significa que cree en la capacidad de progresar, que las aptitudes se aprenden y las fortalezas se consolidan. Para ella, el potencial es ilimitado. Siempre se puede mejorar.

El objetivo es que hoy seamos mejores que ayer. ¿Cuál de estos dos empleados crees que abordará los problemas de su puesto de manera más productiva? ¿Quién crees que es más probable que logre alcanzar el éxito? Si quieres potenciar tu rendimiento o tus relaciones, es esencial que te dediques a la mejora continuada, capacitándote en todo momento. Una mentalidad de crecimiento es un enfoque optimista que te permite considerar las situaciones nuevas y los problemas como una curva de aprendizaje, una oportunidad de crecer y mejorar. Desarrollar una mentalidad de crecimiento te pone al mando de cómo interpretas el feedback, y te ayuda a procesar la información de manera útil, centrándote en lo que puedes conseguir en el futuro y no en lo que no has conseguido en el pasado. Si sabes que recibir críticas te ayudará a mejorar y crecer, el proceso te resultará más cómodo. Si aceptas que vas a cometer errores y que te pueden hacer comentarios que preferirías no escuchar o con los que no estarás de acuerdo, tendrás el control a la hora de potenciar una mentalidad de crecimiento. Piensa en cómo se aprende a andar en bicicleta. Caerte es doloroso pero necesario para aprender lo imprescindible de saber andar. Por supuesto, algún feedback es formal, que

es como describimos al feedback evaluativo. Son las calificaciones de los exámenes, el posicionamiento de los blogs, los tests. Este feedback se basa en hechos, y es útil, aunque no nos proporciona muchos detalles cualitativos. Mediante el feedback de desarrollo, en cambio, recibes ideas y opiniones de otros sobre cómo podrías retocar tus planteamientos, mejorar tu rendimiento o conseguir un resultado específico. Este tipo de feedback puede incluir ideas sobre cómo crear un nuevo producto, saber interactuar con los demás o reaccionar mejor ante situaciones de tensión. El feedback de desarrollo es una parte fundamental para crear una mentalidad de desarrollo. Utiliza el clasificador de feedback de los archivos base y escribe todos los comentarios que recibas la semana que viene, sea del tipo que sea. Desde alguien que te indica que aparques el auto de otra manera, hasta descubrir que un comentario tuyo ha molestado a alguien. El último paso es la reflexión.

¿Qué te ha enseñado este proceso sobre la manera en que recibes feedback?

### **Usa el feedback para escribir tu historia**

Imagina que estás en medio de un taco en la carretera. Cuando puedes avanzar, lo haces con cuidado, por si el tráfico se vuelve a detener. Dejas un espacio amplio entre tu auto y el de delante, pero de repente, alguien te adelanta y se coloca en el espacio de en medio, un movimiento que consideras muy peligroso. Te enojas. Llegas tarde a tu cita y estás cansado. Ahora, además, sientes ira, y le tocas la bocina al conductor de delante. Rebobinemos. Imagina la misma escena, pero la diferencia es que te acaban de dar una noticia muy buena. Estás de buen humor, y un conductor molesto no va a influir en eso. Cuando esa persona se coloca delante de ti, piensas que es un movimiento peligroso, pero decides olvidarlo y pensar en la buena noticia. Tus pensamientos y sentimientos crean la historia que te cuentas. Lo mismo ocurre cuando te hacen una crítica. Si estás enojado, cansado, susceptible, abrumado y alguien te da lo que piensas que es un consejo constructivo, puede que sea la gota que colme el vaso y te sientas un fracasado. Puede que empieces a pensar que no haces nada bien y que nunca mejorarás, y la situación escapa de tu control. Por otro lado, si te sientes contento, emocionado, esperanzado, capaz de enfrentarte a un reto, es probable que escuches el consejo, pero que no te obsesiones con él. Sentirás que todos tienen áreas en las que crecer, y que puedes utilizar esa información para mejorar tu forma de abordar las tareas.

El truco consiste en valorar el feedback y utilizarlo de manera constructiva, sin obsesionarse con él, independientemente de tu estado de ánimo. Esto cuesta mucho más si tu actitud es pesimista. El feedback es importante para que crezcamos, pero recuerda, es solo una opinión. Aunque unas cuantas personas estén de acuerdo en una visión que no te favorece, no pasa nada. Todos tenemos áreas que perfeccionar, todos cometemos errores y todos podemos mejorar en algo. Lo importante es qué haces con los comentarios.

Puedes aprender a asumir el control de cómo respondes y reaccionas ante el feedback.

Primero, gana en perspectiva. No te apresures a reaccionar y date un tiempo para procesar la información. Si te sientes mal, intenta no pensar en el feedback inmediatamente, si es posible. En vez de eso, explícale a tu interlocutor que vas a aplicar las correcciones que te indica, pero que necesitas un tiempo para procesarlas.

Segundo, no te obsesiones con el feedback negativo, ni siquiera con el positivo. Una visión de ti mismo excesivamente positiva no es realista y puede provocar la aparición de un punto ciego. Analiza el feedback desde todos los ángulos para ganar una perspectiva equilibrada.

Tercero, separa las opiniones y los hechos. Las opiniones pueden ser útiles, pero son solo el punto de vista de una persona. Otro podría pensar de manera totalmente distinta. Céntrate en los hechos y aprende a tener en cuenta las opiniones diferentes.

Cuarto, céntrate en avanzar. Saber cómo puedes corregir el rendimiento o una conducta del pasado es útil, pero no te quedes ahí. Utiliza esa información para cambiar tu manera de reaccionar y de comportarte, y piensa en el futuro. Crea la ocasión de lidiar mejor con cada situación, mejorar el rendimiento y forjar relaciones estrechas. Los próximos días, escribe tu historia. Puedes utilizar el documento de los archivos base como punto de partida. Piensa en un momento reciente en el que hayas recibido comentarios. Primero, escribe la historia desde un punto de vista negativo. Luego, haz lo mismo, pero desde una perspectiva positiva.

¿Dónde coinciden estas historias? Por último, elige tu relato, considerando todos los puntos de vista y utilizando esa información para progresar.

## **Elige por la amabilidad y agradecimiento**

Los comentarios que recibes de los demás son un valioso recurso que te ayuda a optimizar tu rendimiento y desarrollo. Es esencial recordarlo y valorar el feedback aunque no estés de acuerdo con él. Asumiendo que la crítica se ha hecho de manera respetuosa, alguien ha dejado lo que estaba haciendo para darte un consejo o hacerte una observación con el fin de mejorar tu rendimiento o felicitarte por algo que has hecho bien. Dependiendo de tu personalidad, cualquiera de estas situaciones puede hacerte sentir incómodo, pero en realidad, ahora dispones de información que puedes usar para progresar, o sabes lo que haces bien y puedes continuar haciéndolo. No siempre te das cuenta de cómo te perciben los demás, y no siempre vas a saber cuál es la mejor forma de abordar una tarea, una actividad o un proyecto. La única forma de potenciar tu rendimiento es entender dónde están las oportunidades de desarrollo y cuáles son tus puntos fuertes, para continuar trabajando en ellos. Pedir feedback también te ayudará a forjar relaciones fuertes de colaboración.

¿Cómo puedes pedir feedback?

Primero, pide comentarios sobre un área concreta. Cuanto más enfocada sea tu pregunta, más fácil será para el otro ofrecerte consejos prácticos y darte ejemplos de cómo te perciben cuando lidias con cierta situación. Si pides comentarios vagos sobre tu rendimiento, el feedback será vago. Si pides feedback sobre cómo interactúas con las partes interesadas en tu proyecto, recibirás comentarios específicos sobre esa área.

Segundo, cuando recibas feedback, demuestra tu gentileza y tu agradecimiento, estés de acuerdo o no con él. Alguien ha pasado por el trance de dedicar tiempo a pensar cómo darte un consejo. Es importante que lo aprecies. De ti depende qué hacer con la crítica. No tienes que utilizar todo el feedback que recibas. Dependerá de su utilidad. Sin embargo, siempre puedes dar las gracias a tu interlocutor por haberse tomado un tiempo para explicarte lo que piensa.

Tercero, intenta conseguir una perspectiva equilibrada. Si solo pides feedback a una persona, es una única opinión, y puede que te sea útil o no. Si les pides a varias personas que te hagan comentarios sobre la misma área, detectas si existen patrones y temas que se

destaquen. Una sola opinión no siempre te da información precisa, pero si varias personas te comentan lo mismo, es probable que esa área sea una oportunidad de crecimiento.

Cuarto, busca feedback indirecto. Puede ser que algunos ya te estén diciendo lo que piensan, o su lenguaje corporal y comportamiento puede darte pistas. No te olvides de prestar atención al feedback no verbal. ¿Alguien te evita o tarda en responderte? ¿Puedes descubrir por qué?

Quinto, da un paso atrás y sé objetivo. Si te han hecho comentarios que te hacen creer que tu rendimiento se queda corto, intenta cambiar la manera de pensar y recordar que todos tenemos áreas que perfeccionar. Incluso los deportistas y los ejecutivos de éxito saben que tienen áreas de mejora, independientemente de su alcance, y recopilarán comentarios de otras personas para ayudarlos a optimizar su rendimiento.

## ACTIVIDAD 1 B

La próxima vez que te den un feedback de desarrollo, escribe tu relato. ¿Cómo vas a adoptar un consejo de desarrollo sin obsesionarte con él? ¿Cómo vas a analizarlo desde distintas perspectivas y utilizar tanto el punto de vista positivo como el negativo para crear una perspectiva realista?

## ACTIVIDAD 2 B

Piensa en cómo recibes el feedback. ¿Qué puedes empezar a hacer para mejorar cómo te sientes al escuchar una crítica y tu comportamiento cuando la recibes?

## EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- A la hora de procesar los hechos, es importante centrarse en el feedback negativo o positivo y en el feedback que recibes.

- a) Verdadero
- b) Falso

2.- Pedir feedback te puede ayudar a:

- a) Elevar tu don de mando
- b) Controlar comportamientos de tus colegas
- c) Forjar relaciones de colaboración
- d) Todas las anteriores

3.- Mas allá de la importancia, el feedback es sólo:

- a) Una sensación
- b) Una opinión
- c) Un truco
- d) Una certeza

## MÓDULO 3: METODOS PARA DAR FEEDBACK



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 3 A**
- ✓ **Actividad 3 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 3**

## PROCESO DE DAR FEEDBACK

### Características de un feedback efectivo

Proporcionar feedback parece simple. Abres la boca y le das a alguien la información que debe tener sobre algo que ha hecho. No parece difícil, pero puede serlo. Lo que es fácil es darle feedback a alguien y que se vaya confundido o enfadado. Si quieres que te escuche y se sienta motivado a aplicar tus consejos, tienes que seguir varias pautas.

El buen feedback es específico, no general. Es común enmarcar la conversación con palabras generales, porque muchas veces creemos que ser muy específico es demasiado personal y podría causar cierta tensión. No es así si das un feedback positivo. Si quieres que te escuche, sé específico. No digas creo que puedes hacer las reuniones mejor si quieres decir creo que dejas que los demás se metan en tu orden del día. Cuanto más específico seas, más lo va a tener en cuenta. Esfuérzate por dar un feedback descriptivo y útil, no uno crítico y punitivo. Muchas veces hacemos evaluaciones rápidas que parecen correctivas, aunque no quisiéramos ser negativos. Si tratas de hacerlo de manera consciente, puedes elegir ser objetivo y descriptivo e intentar ofrecer consejos. Así pasas de evaluar a ayudar y asesorar. También tienes que adueñarte de tu feedback. Tienes que dejar claro que eres la fuente del feedback, y no otra persona que no está presente. No digas algo y después digas que es lo que cree el equipo, el comité o el gerente. Si es un grupo el responsable del feedback, puedes decirlo, pero muestra respeto dejándolo claro. Por ejemplo, di así lo veo yo o este es mi punto de vista. Aduéñate de tus declaraciones. Cuando sea posible, centra el feedback en temas concretos, no en personas. Céntrate en el trabajo en cuestión, tus observaciones e ideas sobre cómo cambiar y mejorar. Habla del informe que necesita el jefe y cómo incluir un análisis adicional en vez de decir que Bob escribió un informe incompleto.

Cuanto más nos centremos en temas en vez de en personas, mejor te entenderán. Recuerda dar la cantidad apropiada de feedback en el momento oportuno. Esa cantidad varía para cada persona, así que tienes que conocer a tus trabajadores para saber cuánto pueden digerir. Además, tienes que saber cuándo es mejor hablar con ellos; suele ser sobre la marcha o cuanto antes. Pero observa si están ocupados, estresados o en una posición en la que no vayan a digerirlo bien. Si es así, espera hasta que estén más tranquilos. Entonces, habla con ellos. Otro aspecto que tener en cuenta es que el buen feedback es un diálogo, no un

dictado. Puedes empezar con una pregunta como ¿cómo piensas que fue la reunión de hoy? Así compartirán contigo sus pensamientos, que ayudarán a que ajustes tu feedback sobre la marcha. Tienes que hacer observaciones y dar consejo, pero como parte de una conversación en dos sentidos. Dos pautas más. El buen feedback se comprueba. antes de zanjar la conversación, haz preguntas sobre lo que tu empleado ha escuchado. Dale la oportunidad de mostrarte, en sus propias palabras, el mensaje que ha recibido. Y, por último, el buen feedback se monitorea, no se olvida.

Si crees que tu mensaje es importante, es importante que hagas un seguimiento una o dos veces, vía email u otro canal que uses normalmente. Al usar la palabra feedback, parece simple y comprensible. Con la práctica, puede ser simple, pero necesitas la práctica. Aplica estas pautas para que tus trabajadores escuchen tu feedback, lo agradezcan y actúen.

### Aspectos básicos para ejecutar un feedback

#### 1. Elige el momento adecuado.

Elegir el momento oportuno es tan importante como la información que vas a dar.

El momento ideal es aquel en el que sepas que la persona que va a recibir la retroalimentación está receptiva y dispuesta a escuchar todo lo que tengas que decir.

Escoge un lugar cómodo en el que se pueda mantener una conversación privada, informal pero profesional, lejos de miradas ajenas y juzgadoras.

#### 2. Utiliza la técnica del Sandwich.

El método Sandwich es especialmente útil cuando se quiere transmitir un feedback negativo.

Imagina que los comentarios positivos son el pan y los negativos el queso. La idea es iniciar la conversación elogiando al empleado (pan), seguido de la crítica constructiva (queso) y acabar por elogiarlo otra vez (pan). Así hemos formado un Sandwich.

El objetivo de esta técnica es amortiguar los aspectos negativos, haciendo que la persona que está siendo criticada no se sienta atacada y esté más dispuesta a aceptar los comentarios negativos y ponerles remedio.

### **3. Sé claro: céntrate en los hechos.**

Es muy importante dejar claro de qué se está hablando. Hay que centrarse en hechos o situaciones concretas. No sirve hablar sobre aspectos generales, porque puede crear confusión en quien te está escuchando.

El mensaje tiene que ser claro y conciso, asegurándonos que nuestro colaborador entiende de qué les estamos hablando. De esta manera encontrar la solución es más sencillo y evitaremos que se repitan las mismas situaciones.

### **4. Invita al diálogo.**

Como ya hemos mencionado, el feedback es una herramienta bidireccional. De no ser así, lo único que conseguimos es dar un discurso, y esa no es la finalidad que buscamos.

Escucha a tu interlocutor, pregúntale. Tal vez pueda aportar la solución adecuada sin que tengas que intervenir directamente. O tal vez su punto de vista aporte información que desconocíamos y que resulte ser de gran importancia y utilidad.

En cualquier caso, hay que escuchar activamente y con empatía. Dos mentes piensan mejor que una.

### **5. Cerrar con soluciones.**

Antes de dar el proceso de feedback por concluido, hay que asegurarse de que se han aportado soluciones a corto plazo.

Estas soluciones deben ser viables y acordadas entre ambas partes, favoreciendo el compromiso por parte del empleado de llevarlas a cabo.

### **Errores comunes a evitar.**

Ahora que sabemos cómo realizar una retroalimentación de forma adecuada, veamos aquellos errores que no hay que cometer.

- No prepararse la sesión. Aunque es cierto que se trata de una conversación informal, es bueno tener preparado todo aquello que se quiera decir para no dejarse nada en el tintero.
- No hacer un seguimiento. Una sola sesión de feedback no sirve de nada. Si queremos saber si las decisiones que se toman obtienen los resultados esperados, hay que realizar un seguimiento y analizar qué está funcionando y qué no, reformulando todo lo que sea necesario.
- Asociar errores a las personas. Nunca, nunca, nunca, bajo ningún concepto, hay que asociar los aspectos a mejorar a las características personales. El proceso de feedback trata sobre hechos y resultados, no sobre personas.
- Hablar en negativo. Hablar en negativo no ayuda a condicionar a los empleados a mejorar sus habilidades y capacidades. No existen los puntos débiles, existen las áreas de mejora.
- Tratar asuntos personales. Se debe ser profesional y dejar a un lado posibles conflictos personales que afecten el juicio a la hora de valorar a los colaboradores. El foco son datos y hechos concretos.

### **Feedback Negativo vs Mal Feedback.**

Cuando el trabajo no llega a las metas acordadas o no cumple con las expectativas deseadas, es posible que algo dentro del equipo no esté funcionando bien.

Sea cual sea el motivo, es necesario mantener una conversación para dar a conocer la situación.

No obstante, no debemos confundir el feedback negativo con dar mal feedback.

Hablamos de feedback negativo cuando nos referimos a una conversación que trata de evitar que se sigan repitiendo errores, pone soluciones a los problemas y busca áreas de mejora.

Un mal feedback es una retroalimentación mal llevada por parte del líder, la cual no solo no soluciona la situación si no que puede empeorarla e impacta negativamente en la salud psíquica y emocional del empleado.

### **¿Por qué es necesario dar un buen feedback negativo?**

Dar un buen feedback, especialmente si es negativo, es necesario porque:

- › Soluciona los problemas y mejora la calidad del trabajo.
- › Se ahorran futuros malentendidos que cuestan tiempo y dinero.
- › Si se hace bien, mejora la comunicación y la confianza entre líder y colaborador.

Si se hace bien, se cumplirán los objetivos acordados, los errores se corrigen y no habrá sentimientos de frustración o baja autoestima por parte de los miembros del equipo.

Otra ventaja es que reduce las probabilidades volver a tener que mantener conversaciones incómodas.

### **Sugerencias para dar un buen feedback negativo**

Una de las principales preocupaciones por parte del líder a la hora de transmitir un feedback negativo es evitar que su interlocutor se sienta amenazado o atacado.

Seguir estos consejos ayudará a transmitir el mensaje de forma adecuada sin impactar negativamente en la psique de los colaboradores.

#### **1. Elige el lugar y momento adecuados.**

“Elogia en público y corrige en privado” es uno de los mantras de cabecera que todo líder debería tener en cuenta.

Escoger el lugar adecuado es importante para que ambas personas se sientan cómodas y puedan hablar sin restricciones ni miradas ajenas que las hagan sentirse juzgadas.

## **2. No te centres en los aspectos negativos.**

De hecho, ni siquiera empieces por ellos. Lo mejor es iniciar la conversación por los puntos fuertes, haciendo que el empleado que está recibiendo el feedback esté más receptivo y predispuesto a escuchar las propuestas de mejora.

Porque ese es el fin último del feedback negativo: hacer que la persona que nos escucha mejore su productividad, y no plantarle delante una lista de todo lo que hace mal.

## **3. Exprésate en positivo.**

Otra buena práctica es expresarse en términos positivos. No es lo mismo decir “Podrías mejorar el informe si hicieras...” que “Este informe es un desastre”. Aunque ambas frases signifiquen lo mismo, el objetivo de cada una es distinto: mientras que la primera ofrece oportunidades de mejora y no castiga la autoconfianza, la segunda hace todo lo contrario.

“Esto podría funcionar mejor así”, “Podríamos probar ciertos cambios y ver si mejora...” son buenas maneras de transmitir un mensaje negativo.

## **4. Escucha y sé empático (a)**

Escucha a tu interlocutor y ponte en su lugar. Dejar espacio para el diálogo permitirá entender su punto de vista y nos ayudará a encontrar la solución que más se adapte a sus necesidades y que beneficie a ambos.

## **5. Habla con claridad**

Huelga decir que ser claros con lo que queremos transmitir no significa entrar en descalificativos personales ni machacar a nuestro interlocutor.

Lo que pretendemos es indicar el foco del problema claramente, pero con tacto, para que se entienda y pueda corregirse.

Y sobre todo, límitate a hablar sobre el trabajo y cómo mejorarlo, nunca sobre la persona que lo realiza.

## **6. Aporta soluciones.**

Dar feedback negativo no sirve de nada si la situación que lo origina persiste. Ofrece soluciones claras, concretas y asequibles; o deja que tu colaborador proponga mejoras.

En cualquier caso, las soluciones tienen que satisfacer a todas las partes.

## **7. Finaliza en positivo.**

Antes de cerrar la conversación, asegúrate de motivar a tu empleado y hacerle saber que confías en sus habilidades y capacidad de mejora.

## **Diferenciando 3 tipos de feedback**

Solemos pensar que el “feedback” es decirle a alguien lo que creemos que tiene que hacer para mejorar su desempeño. Suena fácil, pero solo por dar feedback a alguien no quiere decir que lo ayudes. De hecho, muchas veces es perjudicial y no ayuda. Esto pasa si no se entienden las características del buen feedback. Además, tenemos que hablar de los tres tipos principales de feedback: feedback basado en estándares, feedback informativo y feedback emocional. Vamos a verlos.

### **Feedback centrado en estándares**

Es información que le das a alguien para que sepa si cumplió o no algún estándar. Se centra en los resultados. Por ejemplo, en la escuela, hacíamos pruebas de deporte. Después se publicaba una lista con nombres. Los que aparecían en la lista entraban en el equipo. Los que no aparecían, no. Eso era todo. Esto ocurre todo el tiempo. Si trabajas en un centro de llamadas y no llegas al número mínimo del mes, es probable que tu jefe te recuerde cuánto te faltó. Este tipo de feedback es útil. La información te aporta claridad sobre tu nivel de rendimiento. Te dice si has conseguido o no el resultado deseado. La desventaja de este feedback es que no ayuda demasiado. Decirle a alguien que no ha alcanzado la cuota del mes no le ofrece ninguna ayuda para mejorar. No digo que este tipo de feedback sea malo, pero es incompleto. Por eso conviene acompañar el feedback basado en estándares con otros

## **Feedback informativo**

Este feedback evalúa las habilidades y las conductas que hay detrás del resultado que se persigue. Además, no se trata de qué se consiguió o no, sino de por qué ocurrió ese resultado. Por ejemplo, puedes decir “Pedro, tu presentación fue extraña. Empezó muy bien, pero por la mitad pareció perder fuerza. Percibí dos cosas. Intentaste incluir demasiada información, y creo que a los demás les resultaba difícil seguirte. Además, después de la diapositiva del mercado latinoamericano, entraste en muchas especificaciones técnicas, y eso nos sorprendió. Estas dos cosas hicieron que la gente desconectara y empezara a jugar con los celulares en vez de escuchar”. Este es un ejemplo de feedback equilibrado. Tiene información basada en estándares: la presentación no estuvo muy bien. También contaba con dos aspectos informativos: el hecho de que contenía demasiada información y el hecho de que algunos temas no encajaban. Con estos dos tipos de feedback, Pedro tiene muchas probabilidades de mejorar.

## **Feedback emocional**

Es una variante delicada del feedback informativo. Si hay emociones improductivas que ayudan a explicar un rendimiento bajo, tienes que comunicarlo. A nadie le gusta recibir feedback sobre sus emociones; puede verse como un ataque personal, así que, si alguien explota en una reunión, si alguien alza la voz con un cliente o se enfada si no recibe un ascenso, ten en cuenta estos consejos. Ocupate inmediatamente de esa conducta. Señala que se trata de un problema, pero muestra empatía. Por último, redirige a la persona hacia una conducta más productiva. Si ves un estallido en una reunión, detente y di “un momento, Marcos. Esto empieza a parecer una discusión seria. Lo entiendo, yo también me siento así, pero centrémonos en el verdadero problema. No estamos hablando sobre la decisión que tomaron ayer, sino de cómo dirigirnos al cliente la próxima semana”. En este ejemplo, le indicas a Marcos que se comportó de manera inaceptable, y nadie quiere que lo asocien con una conducta desagradable una vez que se la ha identificado. Un líder es astuto si dice que también se sentía así. Por último, Marcos y el equipo son redirigidos hacia la verdadera tarea, prepararse para el cliente. La próxima vez que pienses en dar feedback, recuerda estas opciones. Basado en estándares, informativo y emocional. Recuerda combinar el basado en estándares y el informativo, y sé valiente para usar

el emocional cuando sea necesario. Tu equipo te entenderá, se centrará más y será más productivo.

### **Conoce a tu contraparte**

Dar feedback es similar a hacer una presentación o hablar en público. Tienes que conocer a tu audiencia. Si haces una presentación sobre un software nuevo a un grupo de ejecutivos, tienes que ser breve, usar poco lenguaje técnico y centrarte en el costo y los beneficios que se obtendrán. Pero si hablas al equipo de TI de una empresa, cuentas más detalles, usas la jerga técnica y hablas sobre los riesgos y otros problemas que les conciernen. Conocer a tu público determina tu presentación, y con el feedback ocurre lo mismo. Para ajustar tus comentarios a la persona específica con la que hables, ten en cuenta estos aspectos. Primero, el nivel de experiencia de la persona. ¿Es un empleado novato o veterano? No te apresures a hablar con él igual que con cualquier otro. Piensa en su nivel de pericia. Si lo tratas como si fuera más o menos experimentado de lo que es, estarás perjudicando la relación. Cuando hablas con alguien por encima de su nivel, asumes que sabe demasiado, y si se pierde, perjudicas su confianza en sí mismo. Dejará de seguir la conversación y asentirá en vez de responder. Y si haces lo contrario, no afecta su confianza en sí mismo, pero sí que insulta su inteligencia. A ningún profesional le gusta que se dirijan a él haciéndole sentir que tiene seis años. Se callará y te despreciará o te interrumpirá para explicar lo que sabe. Si no estás seguro de su nivel de experiencia en un tema, mejor ir sobre seguro. Si tienen que hablar sobre un proceso financiero, no empieces diciendo “sabes que el paso anterior a una transacción es confirmarla con la contraparte, ¿no?” Suena desagradable. En vez de eso, prueba. Puedes decir ¿Podrías explicarme lo que sabes del proceso? Así no hay ninguna amenaza ni desdén. Después, considera si es una persona dura o muy sensible. Es la forma clásica de preguntar si aceptan el feedback sin ofenderse o le será difícil escucharlo y se ofenderá rápidamente. No es algo bueno o malo. Son personalidades distintas, pero tendrás que tenerlas en cuenta para dar tu feedback de manera apropiada. Para saberlo, piensa en los feedbacks que le hayas dado el año pasado y cómo respondía. Pero puede que ahora reaccione de otra forma. Ten en cuenta su humor actual y su nivel de estrés.

Todos tenemos épocas en las que no somos nosotros mismos. Cuanto más estresado esté, más tendrás que modular tu feedback o encontrar un momento mejor para conectar con él. Estos son los principales componentes: la experiencia, cómo se recibe el feedback y el humor actual. Puede parecerle demasiado para tener en cuenta, pero no lo es. En un par de minutos se ve. Después piensa cuál es el momento adecuado, a qué nivel tendrás que hablar y cuánto feedback dar. Así tus empleados estarán dispuestos a procesar el feedback que necesites darles.

### **Comunicar dentro de un contexto**

Si quieres que tus empleados te escuchen, tienes que conocer el buen feedback. Pero no es solo el feedback lo que importa. También el contexto que los rodea a ti y a tu empleado es importante. Eres capitán del equipo y sabes que juegas perfectamente, pero las cosas pueden salir mal. Los demás jugadores o los entrenadores pueden cometer errores. El campo puede ser un desastre. El árbitro puede ser incompetente. Necesitas que todos los factores funcionen para aumentar la posibilidad de que tu experiencia ayude al equipo. Ocurre lo mismo con el buen feedback. Puedes saber cómo elaborar un buen mensaje, pero necesitas el apoyo del contexto para emitirlo eficazmente. Fomentar el feedback es una parte de la cultura de alto rendimiento, pero hay más partes. Son la rendición de cuentas, la justicia y la confianza, la oportunidad y las recompensas. Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Tú y tus colegas del equipo directivo tienen que dedicar tiempo a pensar en todos los aspectos principales de la cultura, no solo en uno. Veamos la rendición de cuentas. Se refiere a nuestra necesidad de que la gente cumpla lo que dijo que iba a cumplir. Veámoslo. Donde trabajas, ¿se acepta un rendimiento bajo? Eso significa que la rendición de cuentas es mínima. Por el contrario, si alguien tiene un rendimiento demasiado bajo y se enfrenta a grandes consecuencias, la rendición de cuentas es elevada. Para que el feedback sea efectivo, tienes que tener un entorno de trabajo que exija la rendición de cuentas. Cuanto más flexible sea este entorno, menos en serio se tomará el feedback el empleado, porque pensará que no hay consecuencias. Veamos la justicia y la confianza. Por justicia me refiero a la sensación auténtica de que se trata a la gente de manera coherente y ética al tomar decisiones. Esto produce confianza, que es primordial para que tus empleados se sientan cómodos

escuchándote. Tienen que confiar en ti, o un buen feedback no será suficiente. También es importante que cuando pienses en la cultura pienses en las oportunidades. Si quieres que tus empleados apliquen tu feedback y se sientan motivados, tienen que ver oportunidades de crecer y avanzar. Tienen que sentir que es importante probar. La oportunidad tiene muchas formas: un ascenso, nuevas responsabilidades o el acceso a ciertos recursos o formación. Los empleados tienen que creer en la misión de la empresa, pero también tienen que creer en su futuro personal. Cuando lo hacen, retienen el feedback mucho mejor.

Por último, veamos las recompensas. Lo que hacemos para dar las gracias y reconocer el buen desempeño tienen una gran influencia. En las culturas de bajo rendimiento, verás una falta del uso de recompensas, o peor, mucha gente que recibe recompensas no merecidas. En las culturas de alto rendimiento, los directivos entienden la necesidad de conectar el uso de recompensas con la producción de excelencia. Cuando se recompensa la excelencia, los trabajadores están más dispuestos a creer que la calidad de lo que hacen importa, y eso hace que quieran recibir feedback. Centrarse en el feedback es interesante, pero es solo parte de una cultura mayor. Como miembro del equipo directivo, vas a ver enseguida que cada aspecto de la cultura de tu empresa trabaja para fortalecer o dificultar los demás aspectos. Si quieres que el feedback funcione, tiene que estar acompañado de un entorno de trabajo definido por la rendición de cuentas, la justicia y la confianza, la oportunidad y recompensas adecuadas. Así ayudarás a que tu equipo gane.

### **Estimar en nivel adecuado de feedback**

El buen feedback no solo se trata de hablar con una persona. El feedback individual es el más común, pero también tenemos que conocer el feedback a nivel de grupo. Los dos se centran en aspectos distintos. A nivel individual, el feedback se centra en las tareas de un empleado para ayudarlo a mejorar. Puede tratarse de tareas o conductas, pero el objetivo siempre es que el empleado avance. Por el contrario, el feedback a nivel de grupo consiste en interacciones de grupo, procesos de grupo y objetivos de grupo. Es feedback sobre una entidad colectiva, diseñado para unir a los empleados. Vamos a ver estos aspectos. El feedback individual se necesita siempre. Si lideras un equipo con tres o cuatro personas, será probable que al menos una de ellas se beneficie cada día de alguna forma del feedback que hayas

dado. Sí, tienes que pensar en el contenido del mensaje, la extensión y el momento, pero para el líder de un equipo, dar feedback es un proceso continuo. El feedback de grupo es distinto. Los beneficios pueden ser grandes: aumentan la claridad, la camaradería y los vínculos, pero a nivel de grupo, tienes que aportar feedback esporádicamente, y es que al contrario que el individual, que conlleva algo de riesgo, el de grupo conlleva un riesgo considerable; específicamente, el riesgo de que los empleados no entiendan cómo distribuir el feedback entre los miembros, y esto puede llevar a falsas atribuciones. Imagina que tienes un equipo de seis miembros. El jefe dice a todo el grupo que la productividad ha bajado y que se ha perdido un cliente. ¿Cómo de responsable es cada una de las personas del grupo? Cada empleado tendrá una respuesta distinta. Ese es el riesgo. Dices una cosa a seis personas y cada una escucha una versión distinta. Veamos entonces algunas ideas para que obtengas beneficio del feedback de grupo sin mucho riesgo. Nunca uses falsos elogios. No le digas al equipo que lo está haciendo bien si no es así. No lo endulces. Puedes ser positivo, y puedes fomentar el aprendizaje, pero tienes que ser claro.

Tu credibilidad está en juego cuando hablas con todo el grupo, y ellos respetan la honestidad, o peor, perciben la falsedad. Cuando tengas que elogiarlos, elógalos. Cuando tengas que decirles que no lo hacen bien, díselo. Recuerda continuar con pequeñas cantidades de feedback individual. Puede ser cara a cara, por email o por teléfono. Así evitarás el riesgo de no distribuir bien la responsabilidad. Si el equipo necesita y recibe un feedback difícil, pero hay un miembro excepcional, habla con él para que vea que eres consciente de su contribución. Por último, recuerda no criticarlos individualmente en público. Tal vez alguno pida disculpas o señale sus esfuerzos por su cuenta. Puedes auto inculparte y reírte de ti mismo, por aprender, pero nunca te metas con uno del grupo delante de los demás. Puedes evaluar los triunfos o pérdidas, las tareas y procesos, pero los comentarios personales negativos deberías hacerlos en privado.

Cuando creas que entiendes lo que es el buen feedback, verás que no es algo entre ti y otra persona, sino entre ti y todo el equipo. Uno de los aspectos de la realidad más inesperados para un líder novato es el tiempo que pasa comunicando en contraste con el que pasa tomando decisiones y completando tareas. El feedback es un buen ejemplo. Cuando aprendas a equilibrar el feedback individual y el de grupo, tus trabajadores conocerán su rendimiento y se sentirán motivados a seguir mejorando.

## **Los 5 pasos del modelo de feedback**

Dar feedback, ya sea de manera estructurada o no, y planificado o no, puede ser un proceso complejo, pero no tiene por qué ser así. Existen cinco pasos simples y claros que puedes dar para ofrecer feedback de manera productiva, útil e instructiva.

### **Primero, Prepara tus críticas**

Algunas veces te pedirán comentarios de improviso, y quizás te sientes cómodo dándolos así. Si ya tienes información preparada, compártela. Sin embargo, puedes responder que te gustaría pensar durante un tiempo, poner en orden la información y dar un feedback relevante. No pasa nada por tomarte un tiempo, ser considerado con tu planteamiento y planificar cómo te gustaría transmitir el mensaje. Al prepararte, piensa en la información clave que quieres compartir, el método mediante el que aportarás el feedback (por ejemplo, cara a cara o vía email) y ejemplos claros que muestren lo que señalas.

### **Segundo, cuidar el tono**

A menudo, lo que influye en los demás no es lo que decimos, sino cómo lo decimos. Si haces una crítica constructiva, hazla en un tono comprensivo e informal, y sugiere formas de superar los problemas o de cambiar cierta conducta. A la hora de considerar el tono, intenta ser informal, accesible y empático, y orienta tu crítica a buscar soluciones, sin centrarte solo en las áreas de mejora, para que tu interlocutor se sienta cómodo.

### **Tercero, explorar los hechos y utilizar ejemplos concretos**

A veces, solo te preguntarán tu opinión, y ese es un punto de vista válido. Sin embargo, si el feedback que das es más formal o riguroso, utiliza ejemplos que ayuden a que el otro entienda tu punto de vista. Centrarte en los hechos ayuda a que el feedback sea menos personal y más objetivo. A la hora de explorar los hechos y utilizar ejemplos concretos, recopila varios ejemplos para proporcionar una perspectiva más amplia en vez de centrarte en un hecho puntual; siéntete libre de aclarar qué partes del feedback son tu opinión y cuáles se basan en hechos, y pide comentarios al otro. ¿Ve la situación o el suceso de la misma forma?

#### **Cuarto, escuchar**

Sí, te han pedido feedback, pero la persona a la que se lo das puede tener un punto de vista completamente distinto que cambie tu perspectiva cuando escuches lo que te explique desde la suya. Dar feedback no es una calle de sentido único. Debería ser un proceso de colaboración. Cuando te centres en escuchar, piensa en dejar tiempo a tu interlocutor para que digiera la información y hable de sus perspectivas en un momento posterior, pídele su opinión sobre tus comentarios y cómo encajan en lo que le indicaron otras personas. Además, escucha de manera activa, que consiste en valorar la opinión de la otra persona.

#### **Quinto, centrarse en avanzar**

Ayuda a tu interlocutor a entender que puede utilizar la información que le ofreces como punto de partida para crear un plan. Todos tenemos potencial de desarrollo. La clave es utilizar las críticas para mejorar en el futuro. Al centrarte en avanzar, estructura el feedback de manera útil y que pueda ayudar al otro a aplicar las mejoras. Sírvelo de hechos, datos y ejemplos, pero sobre todo céntrate en las oportunidades a futuro. Ayuda al empleado a que explore cómo usar esta información para fomentar su rendimiento personal. Aquí acaba el proceso para ti. Para la próxima vez que te pidan feedback, descarga la guía del feedback de los archivos base para seguir los cinco pasos. Incluso puedes practicar el proceso con un amigo. Háganse comentarios sobre un área específica.

#### **Evita Los sesgos cuando des feedback**

¿Por qué a veces, cuando nos comentan lo que estamos haciendo bien, y a continuación nos explican cómo podemos mejorar, inmediatamente nos fijamos en esto último y nos olvidamos de en qué somos buenos?

#### **“Estamos programados psicológicamente para centrarnos en el feedback negativo”**

Tenemos un sesgo natural de negatividad. Los sistemas que reciben los estímulos negativos y los positivos en el cerebro son distintos. La parte que detecta una experiencia negativa dedica dos tercios de la energía a buscar experiencias negativas. En cambio, para procesar experiencias positivas, nos alcanza con un tercio. Cuando el cerebro busca malas noticias, esa información se retiene en la memoria a largo plazo mucho más rápido que las buenas nuevas. Este sistema es útil cuando estamos en peligro. Si nos remontamos a la época de las

cavernas, los humanos tenían que estar en máximo estado de alerta ante el peligro: depredadores, rivales y un clima extremo. Sin embargo, este proceso no es tan útil cuando quieres optimizar el rendimiento. No estás en modo de supervivencia, sino de desarrollo. Vamos a ver qué ocurre cuando le haces comentarios a alguien. Si expones tus sugerencias de mejora y ejemplos de lo que ha hecho bien, la mayoría se centrará en esas áreas de desarrollo.

### **Lo mejor es equilibrar el feedback negativo y el positivo.**

Los estudios indican que, en los equipos de alto rendimiento, hacen falta seis comentarios positivos para contrarrestar uno negativo. Eso no quiere decir que solo digas cosas buenas, pero es importante que busques un equilibrio entre la información y cómo se la expones al otro. Veamos algunos consejos que te ayudarán a superar el sesgo de negatividad:

### **Primero, planea el feedback para que incluya un buen equilibrio de lo que va bien y dónde ves oportunidades de rendir incluso mejor**

Haz una evaluación compensada, pero evita el sándwich negativo: o sea, hacer un comentario positivo seguido de uno negativo, para acabar con otro positivo. Esta fórmula se utilizaba para ocultar o maquillar el feedback negativo. Queremos mantener una conversación abierta y sincera y centrarnos en lo que fue bien y qué se puede hacer incluso mejor.

### **Segundo, muestra empatía**

Esto significa estar atento a las emociones del otro e imaginar lo que debe de estar pensando y cómo se siente. Es decir, piensa en cómo te gustaría recibir el feedback a ti.

¿Te gustaría escuchar los comentarios de desarrollo con un tono negativo y directo? ¿O prefieres recibir sugerencias de cómo puedes hacerlo mejor?

### **Tercero, no asumas que sabes las respuestas**

Puede que tengas una perspectiva o una experiencia interesante que aporta una buena mirada sobre el problema, pero eso no quiere decir que sabes exactamente lo que debería hacer el otro. Tu tarea consiste en aportar sugerencias y dejar que sea él quien elija qué hacer con esa información.

#### **Cuarto, no eludas el feedback difícil**

Por supuesto, cuando puedas, equilibra los comentarios positivos y negativos, pero a veces, quizás solo tengas comentarios sobre cómo mejorar. En este caso, no disfraces el feedback. Sé directo, claro y empático, y contextualiza los comentarios de manera que el empleado pueda conseguir más logros y aprovechar las oportunidades disponibles. Quinto, si no tienes ningún comentario útil, no inventes nada. Es perfectamente aceptable decirle al otro que no tienes experiencia en determinada área y que no tienes nada nuevo que añadir. No hagas que los comentarios suenen forzados. Sé auténtico, haz comentarios útiles y relevantes cuando puedas, y si no puedes añadir valor desde otra perspectiva, abstente de inventar nada. ¿Cuál es tu estilo a la hora de dar feedback? Para responder a esta pregunta, necesitas el feedback de otras personas. La próxima semana, dedica tiempo a descubrir cuál es tu estilo cuando evalúas a los empleados. ¿Qué haces bien? ¿Qué podrías hacer incluso mejor?

#### **Apártate de las formalidades**

Imagina que, trabajando en un proyecto, te encuentras con un obstáculo y no sabes qué pasos dar. Un amigo te da un gran consejo. Te habla de una situación que vivió parecida a la tuya y cómo superó los problemas con los que se encontró. Este es un feedback informal. Es un consejo o sugerencia sobre lo que podrías hacer para avanzar, ofrecido de manera no planificada. Hay un lugar para el feedback formal, como los exámenes, las calificaciones y la gestión del rendimiento. ¿Pero qué parte del aprendizaje y desarrollo se hace de esta forma? Muchas veces, los comentarios más provechosos nos los hacen en tiempo real, para ayudarnos a superar los retos con los que nos acabamos de encontrar.

Cuando hagas una evaluación, recuerda que el feedback informal es el que aporta más. Esa información valiosa puede revelar a alguien cómo superar su rendimiento actual, enfrentarse a una situación desde otro ángulo o replantearse cómo ejecutar una tarea determinada. El truco consiste en convertir el feedback informal en parte de nuestras conversaciones cotidianas. Parte de tener una mentalidad de desarrollo continuo (en la que siempre estás buscando aplicar mejoras para conseguir más) consiste en tener un feedback constante en tiempo real, por ejemplo, una idea o una sugerencia de un amigo, la evaluación de un cliente o la opinión de un compañero sobre cómo lidiar con un socio difícil. Uno de los efectos secundarios clave del feedback informal es que ayuda a forjar relaciones de colaboración y que

fortalece tu red de contactos profesionales y personales. Si sabes dar feedback informal a los demás de manera correcta, se mostrarán receptivos y querrán oír más. A no ser que te enfrentes a una situación compleja, como un rendimiento o un servicio mediocre, da un feedback equilibrado y céntrate en las mejoras que puede aplicar esa persona y qué ha hecho bien hasta ahora. Céntrate en tu intención en vez de medir exactamente lo que dices. Tu objetivo es que tenga éxito y consiga más logros. Ayúdala a identificar en qué es buena y qué debería continuar haciendo así. Mantén un tono informal y cercano. Haz que sienta que puede hablar contigo abiertamente.

Tu feedback debería empezar como un diálogo. Dedicar tiempo a obtener el punto de vista de la otra persona. Descubre qué piensa de tus comentarios y si le son útiles. Haz que tu feedback sea sincero y constructivo. Intenta no hacer comentarios basados en juicios personales y céntrate en aplicar tu experiencia para ayudar. Por supuesto, tiene que ser verídico, pero si el feedback no es totalmente positivo, puedes enfocarlo de manera que tus sugerencias se conviertan en una oportunidad, en vez de en una crítica negativa. Haz que el otro se sienta agradecido de que le hayas expuesto tu perspectiva, aunque no sean buenas noticias. De igual forma, coméntale también lo que has visto que hace de manera excepcional. La parte fundamental es poner esto en práctica, y la manera más sencilla es crear un hábito. Hazle un comentario a otra persona hoy mismo. Podría ser positivo o de desarrollo. De cualquier forma, hazlo constructivo y útil. El siguiente paso es hacer lo mismo mañana, y también al día siguiente. Si practicas haciendo cada día un comentario informal, por pequeño que sea, se convertirá en un hábito positivo.

## EJECUCIÓN DEL FEEDBACK EN LA PRACTICA

### **Observa el comportamiento de la contraparte**

Es natural que observes el desempeño de tu equipo. Sin embargo, quiero explicarte con qué frecuencia y cómo observar. Para dar feedback a tus empleados, ya sea un martes cualquiera, cuando los veas en la sala de descanso o en su evaluación de rendimiento, tienes que estar lo más informado posible, y por eso tienes que recordar qué intentas observar. Cuando observes el desempeño de un empleado, examina su personalidad y su

actitud, sus habilidades interpersonales, sus habilidades técnicas y de negocios, y su carácter. Te parecerá demasiado, pero son áreas básicas que debes considerar. Si recuerdas estas categorías, será más probable que identifiques conductas relevantes cuando las veas. Algunos gerentes organizan sus notas y usan la jerga del modelo de competencias de la evaluación de rendimiento. Así, al acumular notas, ya las tendrás organizadas y la evaluación de rendimiento será más rápida. Piensa en observar las conductas desde estas perspectivas: percibir aspectos buenos, percibir aspectos improductivos y pensar en aspectos buenos que no ves. Lo ideal es que veas muchos aspectos buenos. Son las conductas y características meritorias, que merecen algún tipo de alabanza. Las tareas pueden incluir solucionar el problema de un cliente, completar un análisis útil o mejorar un proceso de trabajo. En cuanto a aspectos interpersonales, aquí podríamos incluir mostrar amabilidad o gratitud y mostrar conductas útiles. También tienes que hacer observaciones de los aspectos difíciles. Si ves productos con errores o trabajo aceptable pero no tan bueno como debería ser, toma nota. Si presencias intercambios personales incorrectos o problemas de personalidad, presta atención. También tienes que pensar en buenas conductas que no veas. Desde una perspectiva de crecimiento, si se necesitan ciertas cualidades para ayudar a una persona, esta tiene que saberlo. Quizás ves que un empleado nunca muestra gratitud hacia los demás. No da las gracias. No lo hace con mala voluntad, pero no se da cuenta de que no aplica esta conducta esperada. Tu tarea es tomar nota, para que sea parte del feedback que des cuando estés listo. Hay muchas formas de recopilar información: observación directa, examinar productos y buscar información ofrecida por otros gerentes o personas externas como clientes; pero la observación directa es la mejor por dos motivos. Con ella recopilas información de primera mano, de calidad. Además, si te levantas de tu escritorio y estás entre tus empleados, observas y ayudas, te percibirán como comprometido con el grupo. Tienes que interactuar, observando, no perdiendo el tiempo ni espiando. Observa mientras interactúas. Recuerda que tus observaciones no deben ser aleatorias. Planéalas. Una vez por semana, pásate a ver a cada empleado durante cinco minutos. Saluda, mira si puedes ayudar y observa. Si tu equipo es amplio, puedes hacerlo con menos frecuencia. No esperes a la evaluación o a que vayan a verte ellos, ve tú y empieza a hablar y a observar. Mi último consejo es sobre la memoria. Nuestra memoria no es perfecta. Después de cada interacción importante que tengas, toma 10 o 20 segundos para apuntar lo que has observado. Cuantos más esperes,

la observación se irá difuminando, así que intenta capturar las ideas rápido. Una de las cargas del liderazgo está en que tienes que ser consciente de lo que hace tu equipo. No micro administres, pero haz observaciones periódicas. Si al observar un hábito recopilas información, tus evaluaciones de rendimiento serán más fáciles, tus empleados estarán más informados y tú serás un directivo más servicial y accesible.

### **Dar un feedback acerca de conductas y aspectos concretos**

Los miembros de tu equipo persiguen muchos objetivos; algunos son a largo plazo, que les ayudaste a establecer, otros son a corto y mediano plazo, que quieren lograr ellos. A veces alcanzarán sus objetivos y a veces no. A veces tú serás el motivo por el cual los alcanzaron o no. Otras, no tendrás nada que ver. Pero tu tarea es dar la noticia de manera eficaz. Tenemos muchos ejemplos. El más común es el de los aumentos y los ascensos. Alrededor de estas decisiones hay muchas esperanzas y aspiraciones, pero no todos pueden obtener lo que quieren. Lo mismo se aplica para los premios que se den en los departamentos u oficinas de negocio, como los premios que se dan por algún aspecto del desempeño. Habrá muchos nominados, pero solo unos pocos reciben el premio. También hay muchos proyectos que van y vienen, y algunos son más populares que otros. A veces los empleados quieren unirse al equipo de proyecto, pero no se lo piden. Quizás tienes un empleado que quiere gestionar el próximo informe de la empresa, pero crees que hay alguien que lo hará mejor. Quizás tienes un empleado que quiere participar en una oportunidad prestigiosa de formación, pero no tienes suficientes lugares asignados por el presupuesto. En estas ocasiones en las que el empleado gana o pierde, debes hacer que la experiencia sea lo más productiva posible. Es más fácil cuando el empleado recibe la noticia que quería, pero aun así tienes que ser considerado. Cuando gane, recuerda estas indicaciones. Puedes felicitarlo en público si es apropiado, pero siempre con cuidado de no provocar celos. Si ha ganado un premio, comunícaselo al equipo. Si ha recibido una bonificación, será mejor mantenerlo en privado. Y recuerda a los empleados que cumplen los objetivos que tienes expectativas sobre ellos. Si ganan un premio, esperas que mantengan esos niveles de calidad. Si han obtenido un proyecto, esperas ver un gran desempeño. Dar feedback negativo es algo más complicado, porque hay emociones involucradas y por la naturaleza social de trabajar en equipo. Los empleados pueden ser muy susceptibles respecto de lo que los demás saben sobre su suerte en el trabajo. Para dar feedback negativo, recuerda estos consejos. El feedback sobre resultados

negativos debería darse en privado para ayudar al empleado a guardar las apariencias. Si hay un marco positivo y legítimo que usar, úsalo. Por ejemplo, si lo nominaron a un premio, pero no lo recibió, puedes recordar que solo se nominaron 10 personas de 1000 empleados. La sola nominación ya era especial. Continúa con una explicación, si existe alguna. Si, por ejemplo, no lo elegiste para un equipo, dile por qué. Si era una buena opción, pero otra persona era mejor, se merece escuchar esa explicación. Lo siguiente es el camino del éxito. ¿Qué puede hacer para estar en una mejor posición el trimestre o año siguiente para conseguir el ascenso, el premio o lo que persiga? Si hay una nueva habilidad, un tipo de objetivo en el trabajo que pueda ayudarlo, explícalo. Por último, acaba con una afirmación apropiada. Dile que aprecias su esfuerzo, y que aunque no lo pueda ganar todo, su esfuerzo va a ayudarlo a alcanzar muchas metas en el futuro.

Todos ganamos y perdemos. Es fácil escuchar que has ganado, y es difícil enterarte de que no obtuviste algo. Sin embargo, si recuerdas estos consejos, tu equipo reconocerá estos ejemplos en los que no ganan como parte natural de la vida profesional, y si das un buen feedback, dejará de sentirlo como un estigma y verá que es feedback de utilidad.

### **Dar cuenta de aspectos negativos**

A veces algún miembro de tu equipo necesita feedback no sobre los resultados, sino sobre su rendimiento. Puede que veas una conducta cuestionable o que el producto de su trabajo va por un camino con el que no estás de acuerdo. Para dar feedback crítico de forma efectiva, hemos visto características interpersonales que te ayudarán, como hablar con la persona en privado y no ser sentimental, ser específico y tratar de ayudar y no solo criticar. Son tácticas interpersonales importantes, pero veamos también la estructura de tu feedback. Existe un enfoque clásico para lidiar con este tema que ahora se debate mucho. Se llama el sándwich positivo. La idea es simple. A los empleados no les gusta el feedback negativo, y puede costarles recibirlo. Para solventarlo, podemos ponérselo fácil y hacer un emparedado del feedback negativo entre dos pedazos de feedback positivo. Según los partidarios de este enfoque, se obtienen beneficios claros. El sándwich positivo facilita que se acepte el feedback crítico. Disminuye el impacto y es más probable que el empleado escuche y procese la información eficazmente. También da perspectiva, porque ayudas a que el empleado vea la perspectiva general de él mismo como trabajador, en vez de usar una perspectiva más

delimitada y menos informativa. Por último, los partidarios sugieren que el enfoque del sándwich positivo es educado y cívico, y es menos probable ofender a quien recibe el feedback.

En los últimos años, han aparecido muchos detractores. Dicen que el sándwich positivo no es el mejor enfoque por varios motivos. Indican que cuando intentas enterrar el feedback negativo entre dos pedazos de feedback positivo, el asunto crítico que quieres tratar se pierde y se confunde en lugar de quedar claro. Según ellos, usar este enfoque crea ambigüedad en el mensaje. También sugieren que a muchos empleados este enfoque les parecerá insultante y condescendiente. El empleado común percibe que usas este enfoque y catalogará el feedback como deshonesto y falta de integridad. Este enfoque puede hacer que el empleado te pierda el respeto, porque prefiere que le hables de forma directa en vez de con cortinas de humo. Por último, los detractores sugieren que los que usan esta técnica no lo hacen para ayudar al empleado, sino para ayudarse a sí mismos. Dicen que es una forma de que el gerente allane el camino hacia el feedback, ya que es difícil soltar la crítica que tenemos que hacer. ¿Y quién tiene razón? Para efectos de nuestra propuesta, el enfoque del sándwich positivo no es horrible, y tiene mérito, pero no es el mejor enfoque, vamos a darte una estrategia mejor. Una minoría del tiempo puedes dar feedback variado y equilibrado, pero cuanto más importante sea el feedback, más tienes que centrarte en dar un único mensaje. Sea positivo o negativo, al centrarte impides que haya ambigüedad o se pierda el sentido. Es importante que analices tus promedios: cuánto feedback negativo y cuánto positivo das. Tu promedio debería tender siempre hacia lo positivo. Está bien tratar de ser amable y posicionar el feedback crítico entre dos positivos, pero la mayor parte del tiempo no es lo más productivo. Los empleados necesitan transparencia. Si lidias con el feedback crítico, tu equipo se acostumbrará a él. Así no vas a necesitar el sándwich positivo, porque aceptarán los comentarios negativos.

### **Señales importantes a transmitir durante el feedback**

Al dar feedback, lo que haces cuando no hablas es más importante que lo que dices al hablar. Para responder con eficacia, tendrás que escuchar con eficacia. Después, baraja tus opciones con atención. Cuando le ofrezcas consejo o feedback a alguien, no esperes una respuesta simplista rápida y entusiasta que te agradezca tu sabiduría. No suele ocurrir. Lo que sí ocurre es un amplio rango de respuestas, así que tienes que saber escuchar. Veamos algunos consejos para aprender a escuchar. Mira a tu empleado. Míralo a los ojos. Mantente relajado y

no hagas otras cosas a la vez. Estas señales sugieren que estás atento y eres respetuoso. A no ser que diga algo completamente ofensivo o intolerante, no interrumpas. Interrumpir se considera una conducta interpersonal irrespetuosa y degradante. Espera a una pausa antes de responder. Mientras esperas, céntrate en entender, no en juzgar o sacar conclusiones apresuradas. Como jefe, es fácil que pienses que tienes razón, y muchas veces la tienes, pero esa no debe ser tu primera respuesta u ocurrirán dos cosas improductivas. Te perderás la oportunidad de entender lo que dice el empleado y tu respuesta no será la ideal. Además, la mayoría de las veces las conductas no verbales te delatan, y pueden indicar que no estás escuchando. Trata de hacer un resumen conciso de lo que está diciendo con el argumento principal y las ideas que lo respaldan. Toma notas mentales y no juzgues apresuradamente. Vamos a asumir que ya ha hablado y hace una pausa; es tu turno de responder. Comienza tu respuesta con un breve resumen. Empieza a repetir y parafrasear lo que ha dicho para asegurarte de que lo has entendido bien y hacérselo saber. Cuanto más larga sea su exposición, más útil será el resumen. Si fue breve, omítelo. Si lo haces a menudo, se convertirá en una táctica interpretada como condescendencia. Puedes profundizar y decir “Buen argumento. Esta es mi versión”, pero es recomendable empezar con una pregunta. Si escuchas que dice algo que no parecía creíble, una pregunta sobre ello lo acercará a la realidad. Si dice “Claudia siempre llega tarde y por eso mi informe se atrasa siempre, porque dependo de ella”, podrías decir ¿Has dicho que siempre llega tarde? Esto deja ver la realidad. Seguramente añada algo como “suele hacerlo dos veces por semana”, a lo que puedes responder ¿y qué otras causas debemos analizar? Para llevar esto más lejos, si es el momento de imponer tu solución, puedes beneficiarte si la enuncias como una pregunta. En vez de decir “la solución es empezar el informe el miércoles en vez del jueves, para que a final de semana esté listo”, podrías decir ¿hay alguna forma de mover las tareas para que puedas empezar el informe a principios de semana?, o mejor, podrías hacer dos o tres preguntas rápidas para ver si elige una como solución. Si es necesario, repite la solución que prefieras, pero preguntarle ayuda a adoptar un camino sin que lo dictes tú. El feedback incluye hablar y escuchar mucho. Debido a nuestra confianza en nosotros mismos y nuestra prisa constante, nos centramos en qué decir, pero eso no lo es todo. Si sabes escuchar, tus respuestas estarán más preparadas, y si recuerdas estos consejos, tus empleados no sentirán que les hablas con condescendencia. El feedback será una colaboración más natural y esperada.

## **Gestionar los actos o reacciones negativas**

Aunque seas el mejor comunicador del mundo, a veces habrá empleados a los que no les guste lo que tienes para decir. Puede pasar siempre que des feedback. No puedes controlar cómo reaccionará tu empleado a la información que quieres darle, pero puedes controlar cómo reaccionas tú a su reacción. Estas situaciones aparecen más de lo que piensas. Cuanto más tiempo lleves siendo jefe y más feedback tengas que dar, más tipos diferentes de reacciones negativas vas a ver. Veamos ejemplos comunes. Tu empleado puede cuestionar la calidad de los datos en los que te basas y acusarte de no saber lo suficiente. Puede culpar a los demás y sugerir que debes darle tu feedback a otra persona. Es posible que piense que tienes favoritismos y no le guste lo que dices. Puede poner excusas exageradas sobre las circunstancias, sus colegas o sus recursos. Por último, también es posible que sugiera que lo estás amenazando y quiera hablar con tu jefe o alguien de Recursos Humanos. Estas reacciones no son comunes, pero pueden ocurrir y debes estar preparado. Cuando veas reacciones emocionales negativas e inesperadas, debes tener en cuenta varios pasos, pero hay una regla que debes tener en mente. Nunca respondas a emociones intensas con emociones intensas. De hecho, no respondas a emociones intensas con ninguna emoción. Respira y piensa esta persona está sensible, pero yo no. En lugar de eso, sigue estos pasos y presta atención a la gravedad de su reacción. Si ves una muestra de emoción ligera, no reacciones, no hay motivo de alarma. Todos mostramos algo de emoción y no pasa nada. Sin embargo, haz una nota mental cuando ocurra, porque tienes que estar alerta si se convierte en una costumbre. Si ves que la persona recurre a sus emociones negativas, tu reacción debería ser parar, sentarte tranquilamente durante un momento más largo de lo normal y estar pendiente de su explosión.

Creando ese espacio estás diciendo mucho sin pronunciar ni una palabra. La mayoría de los empleados lo captará y se disculpará, o seguirá, pero controlando sus emociones. Si ves una segunda emoción intensa, será apropiado reaccionar de otra forma y darle nombre a lo que ha ocurrido. Di que percibes que se ha enfadado. Dile que no era tu intención, y sin ser emocional, vuelve a hablar del tema. Enuncia el asunto, redirígelo y continúa. Cuando indiques que debería controlar sus emociones, lo hará, y los dos volverán a estar encaminados. Si sigue mostrando emociones intensas o extremas, tienes que subir un nivel y hacer una advertencia. Algo así "Tomás, veo que estás enfadado. Respetuosamente te digo que no es

apropiado. Si no puedes controlarte y ser educado, tendremos que terminar esta conversación y hablaré con Recursos Humanos. ¿Lo entiendes?”. Si la negatividad inapropiada continúa, termina la conversación y vete. Documenta lo que ha pasado e informa a Recursos Humanos. Por supuesto, si estás en peligro, llama a seguridad. Dar feedback es una parte saludable del liderazgo, pero, aunque sepas lo que haces, a veces a los empleados no les gusta lo que les dices. Cuando las emociones entran en juego, las cosas pueden salirse de control rápidamente. Si sigues estos pasos, puedes ayudarlos, evitar conflictos innecesarios y mantener una conversación productiva.

## ACTIVIDAD 1 C

La próxima semana, dedica tiempo a descubrir cuál es tu estilo cuando evalúas o te evalúan. ¿Qué haces bien? ¿Qué podrías hacer incluso mejor?

## ACTIVIDAD 2 C

Menciona al menos tres mensajes de retroalimentación que podrías realizar en un tono informal a una persona

## EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- Uno de los cinco pasos para dar un buen feedback es \_\_\_\_.

- a) reservar un lugar para la reunión
- b) hacer que el proceso sea tan rápido como sea posible
- c) explorar los hechos y utilizar ejemplos concretos
- d) encontrar una forma de hacer que el feedback siempre sea positivo

2.- En los equipos de alto rendimiento, hacen falta seis comentarios positivos para contrarrestar los efectos de un comentario negativo.

- a) Verdadero
- b) Falso

3.- El feedback informal se suele dar \_\_\_\_.

- a) en un entorno laboral
- b) por el jefe
- c) al momento
- d) como una evaluación de rendimiento

## MÓDULO 4: PROCESO DE FEEDBACK EN LA PRACTICA



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 4 A**
- ✓ **Actividad 4 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 4**

## INTEGRACIÓN DE ASPECTOS IMPORTANTES PARA UNA BUENA EJECUCION Y/O RECEPCION

### Hacia una cultura de la franqueza

La cultura del feedback se basa en la idea de que ofrecer una evaluación del desempeño es normal, bueno y esperable. Es uno de los distintivos de las organizaciones de alto rendimiento. Por eso tenemos que profundizar más. Quiero que entiendas qué define a una cultura del feedback sólida. Se puede resumir así: el ser formal es bueno, pero la franqueza es mucho mejor. Veámoslo.

Ser civilizado con los demás significa ser amable, positivo y simpático. Significa preocuparse mucho por no ofender a nadie. Ser cívico es bueno. La conducta cívica forma parte de un equipo saludable. Sin embargo, no puede ser la característica que lo defina. Un gran rendimiento implica conversaciones difíciles, y la franqueza tiene que superar al civismo. La franqueza se refiere a interacciones definidas por la honestidad, la sinceridad y los intercambios directos. Nada de endulzar; simplemente conversaciones profesionales y claras. El civismo es muy importante, pero la franqueza tiene que ser más fuerte. Un ejemplo. Digamos que tú y el equipo observan a un colega ensayando una presentación que dará a un cliente importante al día siguiente. Al verlo, todos se dan cuenta de que hay varias cosas que podría mejorar. Cuando acaba dice ¿qué piensan? ¿Qué dirás? La mayoría dirá “no está mal”, “me gusta” o “está muy bien”. Si lo critican, dirán algo general como “quizás es demasiado larga” o ¿no la vez muy técnica? Ese es un equipo que está siendo cívico, y no eficiente. Un equipo que entiende la franqueza actuará de otra forma. Cuando les pidan opiniones, los miembros hablarán y serán específicos. Empezarán con “no está mal”, pero añadirán “Nelson, después de 20 diapositivas me perdí. Creo que dices cosas interesantes, pero algo redundantes. Haría 15 o 20 diapositivas, no 45”. Otro compañero podría decir “los datos están bien, pero profundizas demasiado en cosas que no son importantes, Nelson. Tres diapositivas eran tablas que no se leían bien. Creo que te irá mucho mejor si solo dejas los dos números que necesitas”. Así es la franqueza específica y honesta. Pero también hay algo negativo. Cuando intentes adoptar esta mentalidad, mantente alerta, porque al principio, antes de que la franqueza supere al civismo, verás empleados a los que las conversaciones les parecerán difíciles. En la vida nos han enseñado a ser amables, educados y cívicos. Romper esos hábitos cuesta tiempo. Para empezar, tú y todos los directivos tienen que tener cuidado con los egos dolidos. Dedicar tiempo

a asesorar a los empleados, y verán que la franqueza es una parte buena del aprendizaje y la mejora. Para empezar este proceso ten esto en cuenta: cualquier cambio en la cultura empieza en el equipo de directivos. Si los empleados ven que tú también recibes un feedback difícil, se sentirán cómodos aceptando la suya. Los líderes pueden hacerlo con una persona, en reuniones de grupo, foros de internet o encuentros de empresa y recopilar el feedback que tienen que escuchar. Su respuesta tendrá que indicar comprensión y gratitud. Entonces el equipo te creará cuando hables de franqueza. Cuando veas que alguien sirve como modelo de esta conducta, reconócelo abiertamente y alábalo. Es sencillo. Obtienes lo que enseñas y lo que recompensas. Es posible tener una cultura del feedback sólida más definida por la franqueza que por el civismo, pero tienes que marcar el paso. Esta es una habilidad, así que el posible conflicto inicial dará paso a medida que el equipo vea que la franqueza es importante para tener un alto rendimiento.

### **Busca feedback para mejorar tu carrera**

Tu equipo directivo usará el proceso de gestión del desempeño y de evaluación de empleados para desarrollar los talentos de la organización. Sin embargo, tienes que ser consciente de que tú eres el responsable de formarte a ti mismo y mejorar tu trayectoria profesional. Por eso quiero que utilices el proceso de evaluación de empleados, pero recuerda que solo es una fuente de información. Los empleados exitosos valoran su proceso de evaluación, pero también van más allá de lo formal para buscar otras fuentes de feedback. Es la conducta de búsqueda de feedback. Es la elección consciente de los esfuerzos que determinen la idoneidad de tus conductas para lograr los objetivos. En general, este tipo de conducta tiene varios beneficios, como una mayor claridad sobre cómo te perciben los demás, la oportunidad de aprender nuevas habilidades que ayuden a tu rendimiento y la oportunidad de gestionar las impresiones que los demás tienen sobre ti. antes de ver este tipo de conducta, es importante considerar los costos relacionados. El primero es el riesgo de quedar mal. En algunos casos, buscar feedback puede interpretarse como un defecto y afectar negativamente cómo te ven los demás. También puede afectar el ego. Cuanto más saludable sea tu ego, más herido se sentirá cuando busques ayuda voluntariamente. Por último, puede afectar tu trabajo. Pensar en este tipo de conducta y llevarla a cabo lleva tiempo, tiempo que no puedes emplear en hacer otra

cosa. Podemos resumir todo esto así. Cuanto más sólido sea tu historial, más beneficios recibirás al buscar feedback. Cuanto más cuestionable sea, mayor probabilidad habrá de que te interpreten negativamente. Asumiendo que aceptas el riesgo, verás que presenta una carga mínima para la persona con la que hables. Lo que pides es simple y discreto. No pides que sean tus asesores o mentores. Solo quieres su opinión de vez en cuando. Es una versión ligera de asesoramiento, y en general no se ve como una carga, así que estarán dispuestos a ayudarte. Con esto en mente, pensemos cómo elegir uno o dos objetivos: las personas de quienes esperas recibir feedback. Serán una o dos, no cinco o 10. Si no, tu necesidad de feedback sería problemática. La persona ideal será alguien con más experiencia que tú; no tu mejor amigo, sino una persona con la que tengas una relación laboral positiva; cuyo trabajo se relacione contigo y que sepas que es honesta, que te hable directamente y no solo quiera ser amable. antes de empezar a interactuar con ella, comprométete a buscar feedback con el objetivo de mejorar y no solo para controlar la impresión que causas. Mantén estas conversaciones en persona. Son importantes y personales. No lo hagas por email ni por teléfono. Habla con la persona en privado y pregúntale si está dispuesta a dedicarte cinco minutos para hablar de cómo trabajas. Dile que solo quieres un poco de feedback de alguien con más experiencia. Todos queremos ser expertos y deseamos ayudar. Con alguna excepción, dirán que sí. antes de la conversación toma notas, para que cuando se reúnan, puedas recordar preguntar sobre ciertas metas o conductas.

Necesitarás tiempo para sentirte cómodo al pedir feedback así, pero con el tiempo, verás que si eres auténtico y usas las pautas que hemos visto, no tendrás que pedir feedback tan a menudo. Tus colegas se sentirán cómodos dándote el feedback que necesitas sin que lo pidas.

### **Evalúa tu estilo a la hora de dar feedback**

Dar y recibir feedback de manera eficaz son las dos caras de la misma moneda. Cuando sabes recibir bien una valoración, también dominas cómo dar feedback, y viceversa. Si quieres desarrollar tus capacidades técnicas, forjar relaciones fuertes, potenciar tus habilidades interpersonales y de comunicación, y mejorar tu rendimiento en cualquier área de la vida, céntrate en el feedback. Hemos diseñado este recurso para ayudarte a evaluar

cómo haces y recibes las críticas. Como siempre, el componente clave es pedirles comentarios a los demás.

En el **primer** paso, nos centramos en recibir feedback. La clave para entender cómo recibes el feedback es preguntarles a otras personas cómo te perciben cuando te hacen una sugerencia, y después reflexionar sobre ello. Pregúntales al menos a tres personas cómo creen que recibes las críticas. ¿Qué haces bien y qué puedes mejorar? Céntrate en estos aspectos: primero, crear una mentalidad de crecimiento y percibir el feedback como una herramienta de aprendizaje que te ayude a mejorar tu rendimiento y perfeccionar tus aptitudes.

**Segundo**, identificar los puntos ciegos, cómo te perciben los demás y que no es visible para ti de forma natural.

**Tercero**, despersonalizar el feedback y ser objetivo al pensar en cómo aplicarlo. Por último, agradecer la crítica, aunque no fuera como esperabas. Escribe los comentarios que te hacen los demás. Luego, anota tus reflexiones personales sobre cómo los recibes. A continuación, a partir de los comentarios que te han hecho y tus reflexiones, anota tus puntos fuertes y los temas que debes desarrollar a la hora de recibir feedback. En el segundo paso, nos centramos en evaluar a los demás. De nuevo, pídeles opinión a tres personas sobre cómo lo haces. Céntrate en los cinco pasos del proceso para dar feedback de manera productiva: preparar tu mensaje, centrarte en el tono, explorar los hechos y ejemplos clave, escuchar, centrarte en avanzar, evitar los sesgos de negatividad, equilibrar los comentarios positivos con los de desarrollo y utilizar un estilo informal. Repite el ejercicio.

Escribe el feedback que recibes de los demás. Anota tus reflexiones personales, tus puntos fuertes y tus áreas de desarrollo a la hora de dar feedback. Por último, establece un plan de acción con tus objetivos de mejora. Enumera de una a tres áreas del feedback en las que te gustaría trabajar el próximo mes y detalla lo que vas a hacer para cumplir con tus objetivos. La clave es seguir progresando. Marca las medidas según las vayas aplicando, y cuando acabes el ejercicio, establece objetivos para el mes siguiente. Mientras pones en práctica lo que has aprendido, estarás obteniendo información personal y feedback para reflexionar, lo que te ayudará a dar forma a tu estilo y desarrollarlo.

## **Como abordar problemas comunes**

Hemos visto muchos aspectos del feedback, como lidiar con las reacciones negativas. Además, te puedes encontrar con algunos problemas al crear una cultura de feedback. El primero se relaciona con los líderes. Si quieres aumentar la capacidad de usar feedback, tienes que dar el ejemplo. Tu equipo dejará de tomarte en serio muy rápido si ve que su jefe dice una cosa y hace otra. Si los directivos implantan una iniciativa para instalar la cultura de alto desempeño y apoyan cualquier tipo de conducta necesario, pero no predicán con el ejemplo, no sirve de nada. Veamos qué tendrías que hacer. Reúne al grupo y dile que no todos lo están haciendo como deberían; esto no es una excusa para que lo ignoren. Diles que crees en el feedback para hacer mejorar a un equipo, que esperas franqueza positiva y que habrá consecuencias si no van en esa dirección. Acaba diciendo que no puedes controlar lo que hacen los demás, pero que tienes expectativas para tu grupo que se van a cumplir. Además, puedes dar feedback a algún miembro del equipo de directivos, si es necesario. Déjale clara la percepción de que no todos están haciendo lo que predicán. Si el problema es tu jefe, tienes una buena relación con él y tu desempeño es excepcional, puedes darle feedback. De otra forma, corres riesgos, así que elige tus batallas con cuidado.

Otro problema de liderazgo es cómo lidiar con el pasado. Como se ha anunciado una iniciativa de mejora, y deben centrarse en el feedback y la franqueza, esto implica que en el pasado no lo han hecho tan bien. Cuando los directivos se encuentran en esta situación, solo hablan del futuro. Es un error común.

Si quieres avanzar, tienes que enfrentarte al pasado, porque es lo que quieres superar. Para iniciar un cambio cultural, los altos cargos deberían hablar abiertamente sobre los errores del pasado; por qué existieron, por qué ya no son aceptables y por qué quieren avanzar. Si quieres que tus empleados superen el pasado, tienen que escuchar que lo asumes. Un último problema es la confidencialidad. Para crear una buena capacidad de feedback, tiene que haber confidencialidad. Habrá muchas ocasiones en las que la querrás, en las que la pedirás y en las que pienses que la tienes, pero hay muchos empleados chismosos. Recuerda que en el trabajo no hay secretos. Los jefes hablan con otros jefes, los empleados hablan con otros empleados, y la mayoría de las conversaciones no son privadas. Pero se puede evitar. Una de las formas más rápidas de crear confianza, respeto y una buena reputación es mantener las cosas en

confidencia. Si el equipo confía en ti, tendrás la capacidad de dar buen feedback. Es fácil apoyar un nuevo objetivo como mejorar al dar feedback, pero otra cosa es hacer todo lo necesario para que ocurra. En el caso del feedback, los líderes tienen que dar el ejemplo. Tienen que tratar con el pasado y superarlo y tienen que mantener la confidencialidad para que su equipo confíe en ellos y puedan darles feedback. Si cumples esto, el feedback será más que un recurso para dar información; será el catalizador de un mejor rendimiento.

### **Desafíos para una gestión impecable**

Ya tienes todo lo que necesitas para hacer críticas constructivas y recibir comentarios de manera que beneficie al progreso. La clave consiste en seguir reflexionando sobre tu estilo, pidiendo feedback y dando pequeños pasos para optimizar el proceso. Si quieres impulsar tu propio rendimiento o crear una cultura de alto rendimiento para tu equipo, las evaluaciones son un paso fundamental. Pide comentarios a los demás frecuentemente, recopila todas las perspectivas que puedas y crea un proceso de mejora continua, tanto en tu vida personal como profesional. Comparte tu opinión con los demás y forja relaciones fuertes de colaboración. Haz comentarios informales y personales y transforma el feedback en el punto de inicio de un diálogo. Si quieres repasar algún tema o profundizar en más detalle, puedes ver los videos del curso en cualquier momento. También te recomiendo utilizar el instrumento de análisis. A medida que vas desarrollando tu estilo, también irán cambiando los comentarios que recibes. Visita mi página web para obtener más información o ponerte en contacto conmigo. Buena suerte consolidando una mentalidad de mejora continua. Persiste. Es una habilidad que se aprende. Tal como cuando adquirimos cualquier otra mentalidad, se trata de crear pequeños hábitos que pones en práctica una y otra vez.

### **La importancia del feedback en los entornos de trabajo futuros**

al mirar hacia el futuro, veo varios cambios sobre la forma de recoger y dar feedback. En las empresas de mejor desempeño, dar feedback no solo va a ser más común, sino también más necesario. El feedback será más constante y menos periódico. Ahora recopilamos datos y establecemos una hora para dar feedback de vez en cuando, porque no valoramos la utilidad del buen feedback. También se debe a nuestra tecnología. Hemos dado grandes pasos, como

el sistema 360 que usan muchas organizaciones, pero nos queda mucho por recorrer. En el futuro, la recopilación de datos será continua y la mayoría será automatizada. Ahora, un número bajo pero creciente de empresas utiliza varios tipos de sensores electrónicos integrados en el mobiliario de oficina con varios objetivos, como rastrear la localización del empleado, mapear las interacciones entre empleados e incluso capturar la emoción, el tono de voz y otros indicadores biométricos. Esta información puede usarse para comparar empleados y equipos entre sí. Con estas mediciones se puede cambiar la organización del trabajo para intentar aumentar la productividad. Algunos resultados indican que tendremos grandes mejoras cuando descubramos cómo usar este tipo de feedback. Gracias a los avances de la tecnología y el análisis de datos, nos enfrentaremos a grandes cantidades de información sobre ti y tu equipo. Al mismo tiempo, seremos más eficientes analizando y usando la información. Esto quiere decir que en el futuro, aunque la subjetividad no se elimine por completo, será menor. Cuando un jefe dé feedback, contará con más información precisa y útil. Otro gran cambio es la diferencia entre usar el feedback para mejorar un trabajo y usarlo para gestionar talentos. Ahora el feedback es información para ayudar a que un empleado siga con su rol actual. En el futuro se usará para cambiar la naturaleza de los trabajos con el objetivo de maximizar la coherencia entre las habilidades del individuo y los intereses y las necesidades de la organización. Con los avances del análisis de datos, sabremos quién es bueno en qué y qué habilidades necesita. Los empleados encajarán mejor con sus puestos de trabajo. La tecnología nos permitirá valorar mejor sus fortalezas. Interpersonalmente esto implica que los directores deberán adaptar sus habilidades para gestionar los cambios de puestos, ya que en el futuro serán más comunes. No importa lo que indiquen los datos. Si cambias a alguien de puesto, hay un riesgo de que el empleado sea reacio a cambiar o le encante su puesto y no quiera que varíe, por no mencionar el riesgo de la química del equipo al cambiar continuamente de roles. Es importante indicar que aunque los cambios en el análisis de datos serán revolucionarios no ocurrirán a no ser que todos los directivos se centren más que nunca en las habilidades interpersonales para ofrecer feedback. Es decir, que aunque tengamos toda la información del mundo, esta no importará a menos que las relaciones sean positivas y saludables.

## ACTIVIDAD 1 D

Gestiona una estructura de feedback con sus pasos respectivos y posibles escenarios, aplicada hacia alguna persona de tu entorno doméstico o familiar y ponla en marcha.

## ACTIVIDAD 2 D

Gestiona una estructura de feedback con sus pasos respectivos y posibles escenarios, aplicada hacia alguna persona de tu entorno laboral y ponla en marcha.

## EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- Al analizar el desempeño, examinas \_\_\_\_\_.

- a) las habilidades técnicas y comerciales del empleado
- b) las habilidades interpersonales del empleado
- c) la personalidad y la actitud del empleado
- d) Todas las anteriores

2.- Al dar feedback negativo, estas son medidas que se recomiendan, excepto: \_\_\_\_\_.

- a) dar una explicación que haya motivado el resultado negativo, si la hay
- b) utilizar un enfoque positivo, si lo hay
- c) hablar del camino a seguir, qué puede hacer el empleado para mejorar
- d) dar feedback negativo delante de todo el equipo

3.- A las emociones fuertes, deberías responder \_\_\_\_\_.

- a) controlando tus emociones
- b) acudiendo inmediatamente a Recursos humanos
- c) reaccionando también con una subida de tono
- d) con confusión

## RUBRICA DE EVALUACIÓN

A continuación, se ilustran criterios a evaluar que dan cuenta de la integración de aprendizajes relacionados con técnicas de feedback en el trabajo.

CRITERIO	CUMPLIMIENTO			
	NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	OBSERVACIONES
Identifica que es el feedback y su impacto en el entorno laboral.				>
Reconoce métodos de recepción de feedback para un desempeño eficaz.				
Distingue métodos de dar feedback para un desempeño eficaz.				
Aplica un proceso de feedback de acuerdo al requerimiento.				
RESULTADOS DE LA VALORACIÓN				
Valoración de los criterios	Nivel de Desempeño		Escala de valoración numérica	
El participante muestra completamente los aprendizajes esperados.	Siempre		10-9	
El participante muestra parcialmente los aprendizajes esperados.	Casi siempre		8-7	
El participante no muestra los aprendizajes esperados	Nunca		6-5	

## EVALUACIÓN FINAL

<b>Identificación del Participante:</b>
Nombre: _____
Run: _____
<b>Identificación de Otec:</b>
Nextick Capacitaciones Raimundo Américo Villanueva Burgos E.I.R.L
<b>Identificación del curso:</b>
Técnicas de Feedback en el trabajo
<b>Objetivo del Instrumento de Evaluación:</b>
A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en el curso.
<b>Pauta de Calificación:</b>
El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 02 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde: Puntaje por Cada Ítem: Selección Múltiple: 80 Puntos Análisis de Casos: 20 Puntos Puntaje Total: 100 Puntos. Puntaje y Nota de Aprobación Puntaje Máximo:100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0 Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0 Menos de 60 puntos reprobado.

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Desarrollo de Selección Múltiple	Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>1.- ¿Qué son los puntos ciegos del desarrollo?</p> <p>a) Son algo fácil de superar.</p> <p>b) La falta de sensibilidad sobre las áreas en las que deberías formarte más.</p> <p>c) Son inevitables, imposibles de cambiar.</p> <p>d) Son algo que solo está presente cuando empiezas un trabajo nuevo.</p>	<p>Identificar que es el feedback y su impacto en el entorno laboral.</p>	<p>Descubre tus puntos ciegos gracias al feedback</p>
<p>2.- Pedir feedback te puede ayudar a:</p> <p>a) Elevar tu don de mando</p> <p>b) Controlar comportamientos de tus colegas</p> <p>c) Forjar relaciones de colaboración</p> <p>d) Todas las anteriores</p>	<p>Reconocer métodos de recepción de feedback para un desempeño eficaz.</p>	<p>Elige por la amabilidad y agradecimiento</p>
<p>3.- El feedback informal se suele dar ____.</p> <p>a) en un entorno laboral</p> <p>b) por el jefe</p> <p>c) al momento</p>	<p>Distinguir métodos de dar feedback para un desempeño eficaz.</p>	<p>Apártate de las formalidades</p>

d) como una evaluación de rendimiento		
<p>4.- Al analizar el desempeño, examinas ____.</p> <p>a) las habilidades técnicas y comerciales del empleado</p> <p>b) las habilidades interpersonales del empleado</p> <p>c) la personalidad y la actitud del empleado</p> <p>d) Todas las anteriores</p>	Aplicar un proceso de feedback de acuerdo al requerimiento.	Hacia una cultura de la franqueza

## Estudio de Caso

5.- Javier es un colaborador de una empresa industrial, por su trayectoria y desempeño por lo que fue ascendido a una jefatura de su área de operaciones, los que antes eran sus compañeros hoy son sus subordinados. Después de un año intenso de tener que gestionar a su equipo para lograr alinearlos con sus objetivos desde su rol, ha llegado el momento de tener que hacer la evaluación de desempeño. Javier se siente un tanto inseguro ya que nunca antes ha tenido la oportunidad de tener que realizar este proceso con algún empleado, sumado a que la empresa está por primera vez realizando este proceso.

Se le pide a Javier comenzar abordando un caso haciéndole saber sus bajos resultados y teniendo en consideración que dicha persona suele no reaccionar muy bien

Ante este caso mencione que tipo de feedback recomendaría usar a Javier y que pasos en secuencia llevaría a cabo para este primer encuentro.

### Aprendizajes Esperados Asociados

Aplicar un proceso de feedback de acuerdo al requerimiento.

### Contenidos o sub contenido utilizado

Diferenciando 3 tipos de feedback  
Los 5 pasos del modelo de feedback

### Pauta de Corrección Evaluación módulos

Desarrollo de selección múltiple (Módulos)			
Evaluación Módulo 1	1.- c)	2.- b)	3.- a)
Evaluación Módulo 2	1.- a)	2.- c)	3.- b)
Evaluación Módulo 3	1.- c)	2.- a)	3.- b)
Evaluación Módulo 4	1.- d)	2.- d)	3.- a)

### Pauta de Corrección Evaluación Final

Desarrollo de selección múltiple (Evaluación Final)	Puntaje del Ítem (80 Ptos)
Respuesta Pregunta 1.- b)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 2.- c)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 3.- c)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 4.- d)	20 Ptos

Estudio de Casos	Puntaje del Ítem (20 Ptos)
<p>Respuesta Pregunta 5:</p> <p>Importante considerar dos tipos de feedback:</p> <p>El feedback centrado en estándares para transmitir resultados y Feedback emocional para contrarrestar su posible mal reacción.</p> <p>Aplicar los siguientes 5 pasos:</p> <p>Primero: Prepara tus críticas.</p> <p>Segundo: Cuidar el tono.</p> <p>Tercero: Consiste en explorar los hechos y utilizar ejemplos concretos.</p> <p>Cuarto: Escuchar.</p> <p>Quinto: Centrarse en avanzar.</p>	20 Ptos

**TABLA ASIGNACIÓN DE PUNTAJES Y NOTA**

<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>
0,0	2,0	21,0	2,7	42,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7
1,0	2,0	22,0	2,7	43,0	3,4	63,0	4,2	83,0	5,7
2,0	2,1	23,0	2,8	44,0	3,5	64,0	4,3	84,0	5,8
3,0	2,1	24,0	2,8	45,0	3,5	65,0	4,4	85,0	5,9
4,0	2,1	25,0	2,8	46,0	3,5	66,0	4,5	86,0	6,0
5,0	2,2	26,0	2,9	47,0	3,6	67,0	4,5	87,0	6,0
6,0	2,2	27,0	2,9	48,0	3,6	68,0	4,6	88,0	6,1
7,0	2,2	28,0	2,9	49,0	3,6	69,0	4,7	89,0	6,2
8,0	2,3	29,0	3,0	50,0	3,7	70,0	4,8	90,0	6,3
9,0	2,3	30,0	3,0	51,0	3,7	71,0	4,8	91,0	6,3
10,0	2,3	31,0	3,0	52,0	3,7	72,0	4,9	92,0	6,4
11,0	2,4	32,0	3,1	53,0	3,8	73,0	5,0	93,0	6,5
12,0	2,4	33,0	3,1	54,0	3,8	74,0	5,1	94,0	6,6
13,0	2,4	34,0	3,1	55,0	3,8	75,0	5,1	95,0	6,6
14,0	2,5	35,0	3,2	56,0	3,9	76,0	5,2	96,0	6,7
15,0	2,5	36,0	3,2	57,0	3,9	77,0	5,3	97,0	6,8
16,0	2,5	37,0	3,2	58,0	3,9	78,0	5,4	98,0	6,9
17,0	2,6	38,0	3,3	59,0	4,0	79,0	5,4	99,0	6,9
18,0	2,6	39,0	3,3	60,0	4,0	80,0	5,5	100,0	7,0
19,0	2,6	40,0	3,3	61,0	4,1	81,0	5,6		
20,0	2,7	41,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7		

## BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA

Arenas, A. C. (2007). Pensamiento crítico. Técnicas para su desarrollo. COOP. Editorial Magisterio.

Boysen, S. G. (2011). Habilidades de comunicación escrita: Asertividad+ persuasión+ alto impacto. Grupo Nelson.

De Castro, A. (2017). Manual práctico de comunicación organizacional. Editorial Verbum.

Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Ediciones Granica.

Hayes, N. (2002). Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. Ediciones Paraninfo, SA.

Hernando Gómez, Á. (2009). La persuasión. El arte de influir en las personas. Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación, 17(33), 234-234.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Editorial Kairós.

Montero, F. V. (2021). Resiliencia organizacional (Vol. 910048). Editorial Gedisa.

Mutis, G. (2012). Confianza empresarial y competitividad. Confianza empresarial y competitividad, 1.

Ortega, M. J., & Maza, M. D. C. L. (2015). Integrado el Pensamiento Crítico en la Dirección de Empresas. Revista Empresarial, 9(36), 31-35.

Tejedor, I. S. C. (2019). La comunicación y las empresas (CEAC). Editex.