

MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

¡Bienvenido al módulo V!

En esta oportunidad, conversaremos acerca de la importancia de **entregar retroalimentación a otros**, indicando fortalezas y oportunidades, con el objetivo de **fortalecer el talento de cada uno**.

Conoceremos también la **metodología SCI** que permite entablar conversaciones de este tipo, a través de la aclaración de Situaciones y Comportamientos, y la explicación del Impacto derivado de un comportamiento específico.

¡Vamos a comenzar!



MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

Capítulo I: La retroalimentación.

¿En qué consiste? La retroalimentación es información que se recibe como respuesta a acciones o comportamientos que alguien ha visto de una persona, con la finalidad de influir hacia un mejor desempeño, desarrollo y resultados positivos.¹

Al igual que ocurre cuando el capitán de un barco mantiene el rumbo establecido del viaje con ayuda de una brújula y otros elementos, el comportamiento y **las relaciones humanas requieren de feedback** para recuperar el rumbo o para mejorar la efectividad de las mismas.

Un punto importante, es que quien da feedback debe conocer a la otra persona.

y el objetivo que ésta tiene, así como también, la persona que recibe debe **querer recibirlo** y estar dispuesto a escuchar. Si se entrega con éxito, debería impulsar al receptor hacia un mayor aprendizaje. de forma objetiva sin juicios.

La situación en la que nos encontramos hoy en día nos desafía aún más, pues debemos tener la **habilidad de “observar” a distancia** y percibir aquellos comportamientos de otros que queramos reconocer porque son positivos, o bien, que necesitemos conversar para identificar oportunidades de desarrollo.

MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

¿Cuándo es recomendable entregar retroalimentación?

Si bien no existe un momento específico para hacerlo, algunas veces son mejores que otras, pues tienen un mejor impacto en la probabilidad de que la persona mantenga o mejore su comportamiento. El desafío está en reconocer cuáles son esos momentos.

- 1** Cuando el trabajo bien hecho, los proyectos exitosos y las conductas ingeniosas deban ser reconocidos. El feedback positivo no se entrega tan frecuentemente, pero dentro de sus beneficios están el compromiso y motivación.
- 2** Cuando la probabilidad de mejorar las destrezas de una persona es alta. Las destrezas que pueden aprenderse cambian con mayor facilidad que los hábitos de una persona.
- 3** Cuando se dé una situación que impacte negativamente a alguien, al equipo o a la organización.

¿Qué género en otros cuando doy feedback?

Es posible identificar las ventajas de dar retroalimentación para dos aspectos:



Feedback Positivo



Feedback Constructivo

En ambos casos, para generar y sostener mejoras.

MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

Ventajas de dar feedback positivo:



Se refuerza o se incentiva
una forma más eficaz de trabajar.



Se genera mayor motivación en quién lo recibe
al demostrar que los avances son observados y reconocidos.



Se asegura la existencia de estándares
apropiados para el desempeño individual y del equipo.



Ayudas a quien lo recibe
a prepararse para un mejor desempeño.

Y cuando se recibe feedback para mejorar:



Se comprende más el impacto
del comportamiento y elecciones sobre los demás.



Es posible redireccionar un comportamiento
o señalar un camino más productivo de acción.



Es una oportunidad para el receptor de mostrar
valoración de las opiniones de quien entrega el feedback.



Permite abordar
situaciones complicadas a tiempo.²

MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

Capítulo II: Feedforward

Complementario al feedback, hace algunos años nace el concepto de Feedforward, acuñado por Marshall Goldsmith y Jon Katzenbach, coaches de liderazgo ejecutivo. Y consiste en una conversación basada en sugerencias con foco en el futuro; aquellos comportamientos no han sucedido aún.

La idea es poder escoger comportamientos actuales con la finalidad de marcar una diferencia positiva en la vida y despertar oportunidades de desarrollo del potencial.

Se centra también en la prevención, a través de la construcción de una estrategia conjunta sobre un resultado deseado.

Además, **permite la participación de todo el equipo**, pues la idea es colaborar en la búsqueda de mejoras y sugerir diferentes formas para resolver una situación.

En el feedforward, la invitación es a cuestionarse:

¿Hacia dónde voy?

¿Cómo estoy yendo?

¿Qué espero como resultado?

Para construir en el ahora

MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

Capítulo III: La escucha

Una de las habilidades fundamentales para ser líder es **escuchar** evaluaciones, abrirse a escuchar opiniones que muestren espacios para tomar acción, con evidencia y estándares que te den un punto de referencia y comparación. Son evaluaciones que abren posibilidades de mejora. Escuchar es parte de conversar, y la maestría de escuchar es escuchar lo que el otro escucha de lo que decimos.

Sobre **las evaluaciones** que hacemos y que nos hacen, debemos tener en cuenta que pueden ser **fundadas o infundadas**. Nunca verdaderas o falsas.

Pasos para hacer una evaluación fundada

1. Muestra

qué me mueve o importa al hacer la evaluación.

2. Señala

un dominio particular de acción.

3. Presenta evidencia

(y su recurrencia) que fundamenta la evaluación.

4. Comparte los estándares/normas/valores

desde donde se realiza la evaluación.³

MÓDULO CINCO: RETROALIMENTACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

Por otra parte, la escucha en tiempos como los actuales propone nuevos desafíos al momento de conversar con tu líder o con tu equipo.

Según Deloitte, existen 4 factores esenciales que influyen al momento de entregar feedback: Los pensamientos del líder, la comunicación verbal, la comunicación no verbal y el pensamiento de los colaboradores. Algunas buenas prácticas para dar retroalimentación a distancia son:

1. Sé específico/a:

Utiliza mensajes extendidos para comunicar el propósito y la dirección de tus comentarios. Resalta ejemplos específicos de lo comprometido, lo que se hizo y se dijo, así como las implicancias.



2. Sé puntual:

Es importante establecer y comunicar plazos para las conversaciones de feedback. Sin embargo, el abordar situaciones específicas implica compartir la retroalimentación lo antes posible. Si no logran conectarse de inmediato, declara que quisieras reunirte con la persona los próximos días para comentar una situación en particular.



MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

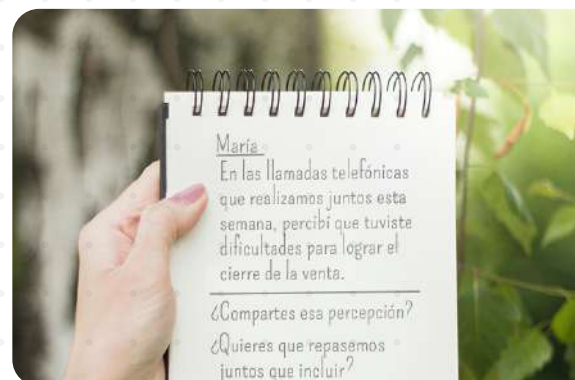


3. Escoge con cuidado el canal de conversación

Siempre es bueno compartir los comentarios positivos con todo el equipo, pues así cada uno se siente valorado y motivado, sin embargo, cuando existan comentarios que abran espacio a mejoras o crecimiento, es aconsejado realizar una videollamada individual.

4. Fija metas:

Si una situación requiere una solución o acción adicional, desarrolla **planes de acción en conjunto** para revolver el problema o mejorar. Haz seguimiento de ellos.



5. Revisa tus sesgos

Dado que acabamos de revisar el módulo de sesgos, es un buen momento para poner en práctica tu ecuanimidad siendo equitativ@ con cada persona y función al momento de entregar retroalimentación.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Capítulo IV: Herramientas de feedback y feedforward

Metodología SCI (Situación, Comportamiento e Impacto) para dar Feedback: Dar feedback es una de las formas más simples y efectivas de desarrollar a otros. Cuando se da de manera consistente y adecuada, los equipos establecen y fortalecen la confianza.

A continuación, te presentamos una **metodología** creada por el Center for Creative Leadership (CCL) que te servirá para entregar **retroalimentación**, a través de la **aclaración de la situación puntual**, la **descripción de los comportamientos** y el **impacto** que ese comportamiento tuvo en un momento o persona determinada.

La conversación que se dé puede ser por algún aspecto positivo y también para dar a conocer oportunidades de mejora:

- 1. Situación:** Describe la situación específica en la que ocurrió el comportamiento. Evita generalidades, como “el mes pasado”. Ejemplo: “En la reunión de coordinación que tuvimos a comienzos del mes...”
- 2. Comportamiento:** Describe el comportamiento observable real. Incorpora hechos concretos, no consideres opiniones ni juicios. Ejemplo: “Cuando conversamos sobre los plazos del proyecto, no dejaste opinar a nadie más del equipo”, en lugar de “fuiste impertinente”.
- 3. Impacto:** Describe los resultados del comportamiento. Debido que se describe exactamente lo sucedido, sin emitir juicios, es más probable que la persona internalice lo que se le está diciendo. Ejemplo: “Me sentí desilusionado al no poder escuchar a todo el equipo”.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

En este caso, el feedback no juzga, no generaliza y no analiza las razones por las cuales la persona tuvo ese comportamiento.

Ahora bien, la metodología es más efectiva cuando la retroalimentación va acompañada con una pregunta acerca de la intención que tuvo la persona al momento de mostrar ese comportamiento: “¿Qué te sucedió?”, “¿qué esperabas lograr?”, pues indagar sobre la intención ayuda a mantener la dirección en vez de equivocarnos por suposiciones erróneas.

Metodología Feedforward

En este caso, las conversaciones que se dan pueden provenir de cualquier persona con la cual se tenga relación, y todas las sugerencias recogidas son beneficiosas. Para establecer conversaciones de feedforward, Marshall Goldsmith ha diseñado la siguiente metodología:

1. Involucra a las personas

Que están siendo acompañadas por ti en la determinación de los comportamientos deseados en sus roles.



MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

1. ¿Qué relación tiene contigo la persona que escogiste?

2. ¿Qué rol tomaste en la interacción?
(diste o recibiste feedforward)

3. ¿Cómo te sentiste durante la conversación?,
describe las emociones.



Excelente, has terminado el Quinto Módulo.

Ahora posees más conocimientos y herramientas
que podrás usar para hacer del liderazgo un
hábito del que toda la Compañía se beneficia.

Felicitaciones.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

2. Acuerden en conjunto

a un grupo de personas claves que estén dispuestas a entregar sugerencias para el futuro a la persona a quien estás acompañando. Pueden ser colaboradores directos, pares, etc.



3. Recolectar comentarios

El mentee deberá hacerles las siguientes preguntas:

¿Qué crees que
estoy haciendo
bien?

¿Qué necesito
para mejorar?

Imagina que eres mi
mentor, en cualquier
tema,

¿qué consejo
me darías?

4. Lleguen a un acuerdo

Sobre los comportamientos clave para el cambio.



5. Revisen lo aprendido

Y oriéntalo (a) a desarrollar planes de acción.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

6. Desarrolla un proceso de seguimiento

El mismo debe ser continuo en el tiempo.



Al finalizar, se observa un círculo virtuoso de crecimiento, dejando una sensación de satisfacción y motivación para la persona en proceso de cambio.

Capítulo IV: Ejercicio

Para realizar este ejercicio nos centraremos en el feedforward:

Identifica una persona a quien quieras entregar o de quien recibir feedforward (puede ser un par, cliente, familiar o quien tú desees). Invita a la persona a reunirse contigo y, según tu decisión, solicita entregar o recibir feedforward sobre algún aspecto puntual. Si quieres ser tú quien lo entregue, puedes utilizar la metodología aprendida.

Luego de haber conversado, responde: