



Módulo III “Lo que nunca te contaron sobre Feedback”



Módulo III:

“Lo que nunca te contaron sobre Feedback”

Objetivos de Aprendizaje

- ✓ Transferir herramientas de feedback al ejercicio del rol de liderazgo.
- ✓ Conocer y poner en práctica los dos tipos de feedback: “refuerzo” y “re direccionamiento”, además de constatar cómo impacta la autoconfianza en la mayor o menor disposición a ofrecerlos.
- ✓ Aprender a desplegar el modelo desarrollado por Zenger Folkman Co. F.U.E.L. como base para asegurar a los ejecutivos el desarrollo de conversaciones de retroalimentación efectivas. Descubrir el cómo y el cuándo para proporcionar refuerzo y reorientación de retroalimentación a los colaboradores.

Criterios de Aprendizaje

- ✓ Emplea las herramientas de feedback en su proceso de obtención de información del entorno respecto a sus competencias de liderazgo.
- ✓ Concreta con su entorno, conversaciones de feedback en las que pone en práctica el feedback de refuerzo y de redireccionamiento.

Método de Aprendizaje

- ✓ Lectura en plataforma.
- ✓ Actividades prácticas del módulo.
- ✓ Videos.
- ✓ En este módulo trabajarás con la encuesta de autoperferencias de feedback que realizaste al inicio del curso.



Recuerda descargar este Módulo en la sección de materiales del curso, para que te puedas apoyar en las actividades y reflexiones.

TEMA 1: Comencemos

El feedback puede ser una herramienta poderosa. Quienes buscan retroalimentación y la aceptan se posicionan para ser más competentes y capaces. No obstante, muchas personas tienden a resistir, rechazar o evitar estas instancias de feedback, limitándose a su propia visión, volando a ciegas.

Lo concreto es que otras personas ven aspectos que nosotros no podemos ver. En las evaluaciones de desempeño se ha encontrado que los menos efectivos para predecir sus fortalezas y debilidades somos nosotros mismos. Según las investigaciones, **un porcentaje muy reducido de personas buscan activamente oportunidades para obtener comentarios del propio desempeño.**

Otro aspecto relevante es que la mayoría de las personas reciben más retroalimentación de la que están dispuestas o son capaces de implementar. Reciben retroalimentación de diversas fuentes, libros, amigos, compañeros de trabajo, familia, etc. por lo que, para hacer frente a toda esta información, algunos dejan de escuchar, otros asumen una actitud defensiva o simplemente ignoran. Así también, en contextos organizacionales existe una tendencia creciente de proporcionar cada vez mayor retroalimentación de su rendimiento, involucrando a más personas en la evaluación de desempeño. La idea detrás de la tendencia es que entre más información reciban las personas, más efectivas serán. No obstante, **aunque las personas están recibiendo más retroalimentación, los cambios en su comportamiento no siempre ocurren.** De esta manera, es relevante poder contar con acompañamiento en el proceso de aceptar, priorizar, planificar y cambiar como resultado de la retroalimentación que se recibe.

Según el modelo de Zenger y Folkman, la clave para ser altamente efectivo no es la ausencia de debilidades - sino por el contrario - la presencia de **fortalezas profundas**. Según lo anterior, la retroalimentación no solo debe ayudar a las personas a descubrir lo que necesitan mejorar, sino también debe ayudarnos a comprender qué habilidades podrían desarrollar como fortalezas. Desde luego las posibilidades pueden resultar infinitas.

Es importante conocernos a la hora de dar o recibir feedback, así como aprender de experiencias anteriores

¿Cuál ha sido tu experiencia más memorable al recibir feedback en tu carrera profesional?

¿Cuál ha sido la mejor forma en la que te han dado feedback? ¿Por qué consideras que fue efectiva?

¿Cuál ha sido la experiencia más desafiante que has tenido al dar feedback? ¿Cómo la manejaste y qué aprendiste de ella?

TEMA 2:

¿Qué indica la investigación en relación a la importancia del feedback?

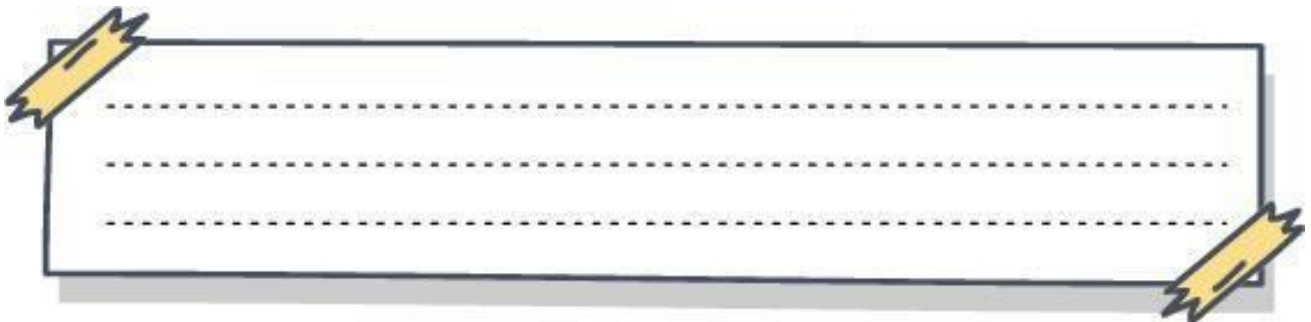
¿Es fácil para ti dar o recibir feedback? La investigación derivada principalmente de la neurociencia, confirma que nuestro cerebro está cableado para alertarnos de **amenazas potenciales o reales** y buscar activamente las cosas que nos traen placer. Reaccionamos con una velocidad sorprendente cuando percibimos alguna amenaza a nuestras necesidades básicas. A partir de la investigación de diversos autores (Schutz, Kahneman, Pink y Rock) se identifican 8 dimensiones sociales e interpersonales en las que las personas pueden buscar recompensa y satisfacción, y en las que también pueden sentirse amenazadas. Su importancia reside en su capacidad para ayudarnos a ver por qué **la gente se puede sentir inmediatamente amenazada** de distintas formas por un comentario que a otros les parece inocuo. Por ejemplo, la simple expresión “me gustaría comentarte algo” **puede desencadenar emociones fuertes** en la otra persona, que **no se deciden conscientemente** ni se generan de **forma deliberada**.

Dimensiones sociales e interpersonales en las que buscamos recompensa y satisfacción

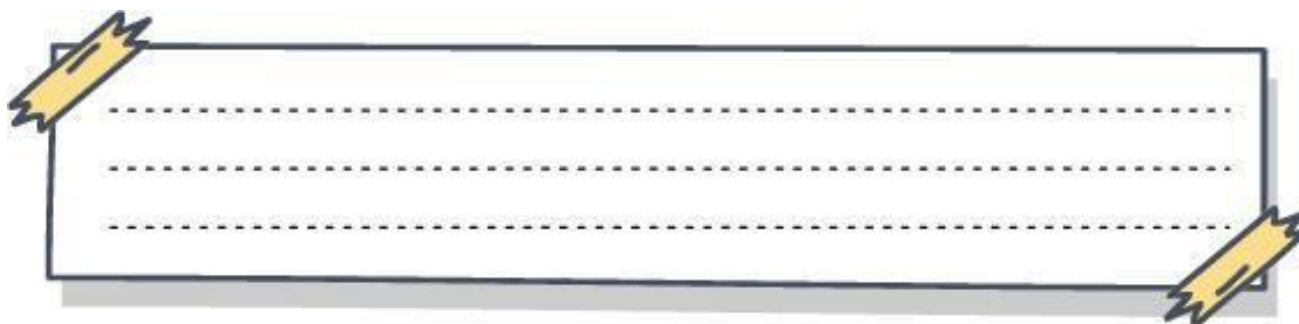
1. Predictibilidad: ¿Tengo claro mi futuro?
2. Independencia: ¿Puedo dirigir mi vida?
3. Significado: ¿Lo que hago marca la diferencia?, ¿Me he comprometido con una causa que vale la pena?
4. Inclusión: ¿Soy un miembro de este grupo?
5. Estatus: ¿Me respetan en este grupo?, ¿Estoy en el nivel alto o bajo de la jerarquía?
6. Justicia: ¿Me tratan de forma equitativa?
7. Intimidad: ¿Cuál es mi relación con los otros miembros del grupo? ¿La mayoría prefieren calidez a frialdad?
8. Compromiso: ¿Me gusta lo que hago, la gente con la que trabajo y la organización en la que trabajo?

Por lo tanto, resulta ser un desafío entregar feedback, porque si no es realizado de forma “correcta” puede generar reacciones de defensa o huida, inherentes a nuestro sistema de alerta más primitivo. Sin embargo, es fundamental hacerlo. Según la investigación, **se ha observado una relación directa entre la capacidad de los líderes de brindar feedback honesto de forma efectiva, y el nivel de compromiso y el sentimiento de ser tratado justamente** por parte de los colaboradores que reportan directamente. Así también, **los líderes que buscan activamente oportunidades para recibir feedback para mejorar, presentan una mayor efectividad en su liderazgo**. Lo anterior nos muestra tanto - la gran oportunidad que existe - como también la facilidad para aprovechar esta oportunidad, muy especialmente en lo relativo a “pedir feedback”.

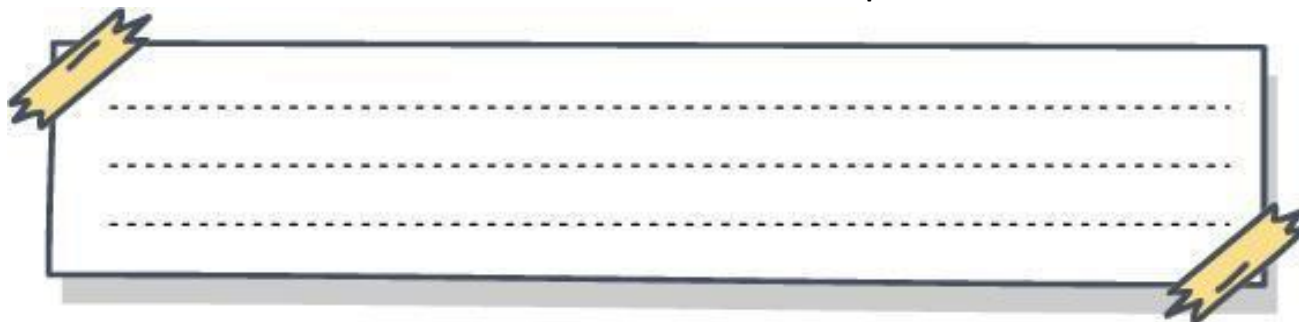
¿Piensa en las emociones que surgen al momento que recibes feedback ¿Cómo te motiva el feedback positivo? ¿Y cómo abor das el feedback que señala áreas de mejora?



¿En qué aspectos del feedback te sientes más cómodo/a y en cuáles te sientes más retado/a?

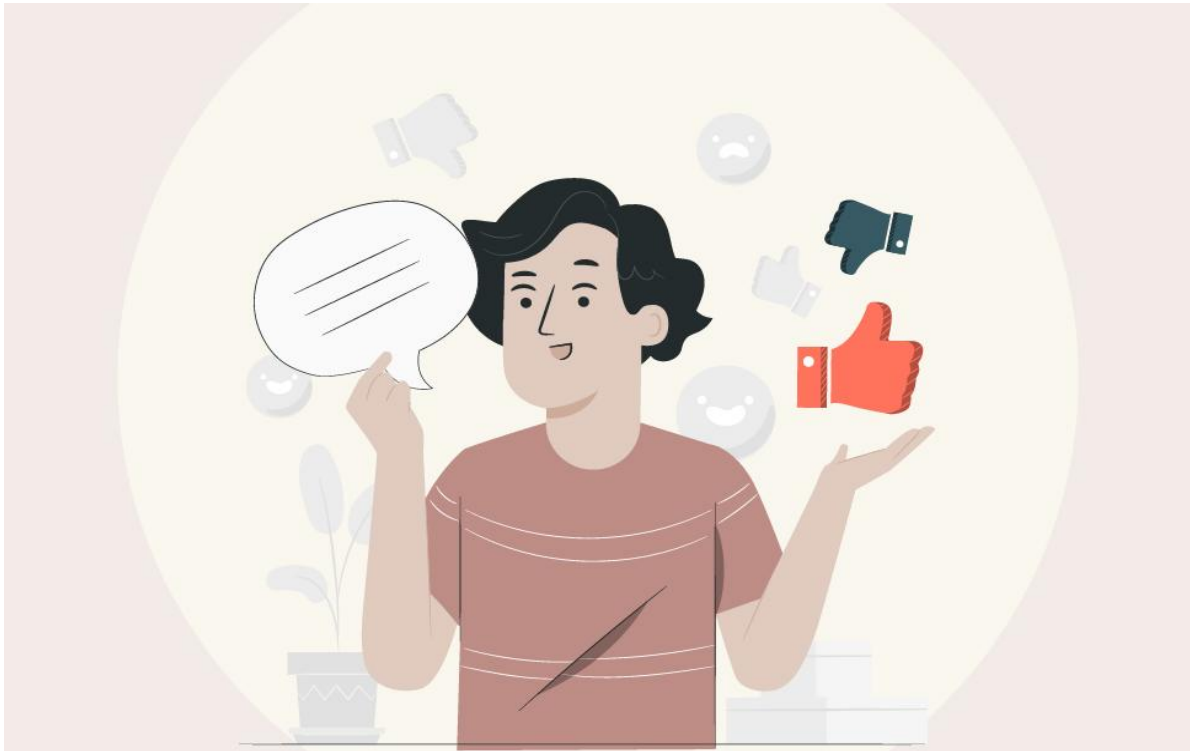
A rectangular box with a dashed line for writing, secured by two yellow pushpins. The box is white with a black border and a dashed line running horizontally across the middle. It is secured by two yellow pushpins, one at the top left and one at the bottom right.

¿Qué obstáculos o desafíos enfrentas al recibir feedback? ¿Cómo los superas?

A rectangular box with a dashed line for writing, secured by two yellow pushpins. The box is white with a black border and a dashed line running horizontally across the middle. It is secured by two yellow pushpins, one at the top left and one at the bottom right.

TEMA 3:

Tipos de Feedback y tus preferencias



¿Existe el feedback bueno o “positivo” y el feedback malo o negativo?

La palabra feed en inglés significa “nutrir, alimentar, sustentar, acoger” y la palabra back significa “apoyar”, por lo que feedback significa literalmente “sustentar” y “apoyar”. Tanto para reforzar como para corregir conductas, **un feedback bien dado debería tener siempre consecuencias positivas**. El problema es cuando lo damos mal, o cuando la otra persona tiene una reacción adversa a lo que le comunicamos.

Vamos a distinguir 2 tipos de feedback:

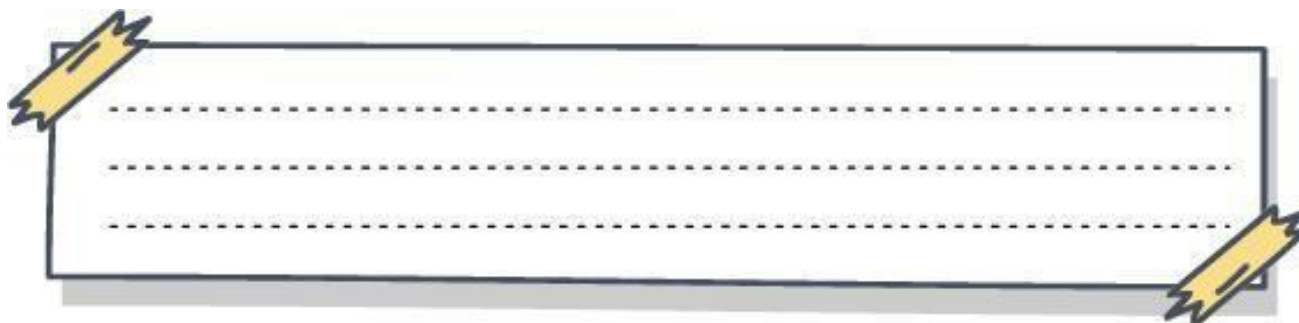
- El **feedback de refuerzo**: es aquel que reconoce actitudes y comportamientos que contribuyen de forma eficaz a un objetivo, busca aumentar la probabilidad que la conducta se presente.
- El **feedback de reorientación o correctivo**: permite al receptor mejorar su competencia o corrigiendo su comportamiento. Busca disminuir la probabilidad de que la conducta se presente nuevamente. Este tipo de feedback incluye sugerencias para hacer algo que no se haya efectuado, ideas para mejorar la manera en la que se hace algo y recomendaciones para superar obstáculos.

Preferencias de Feedback

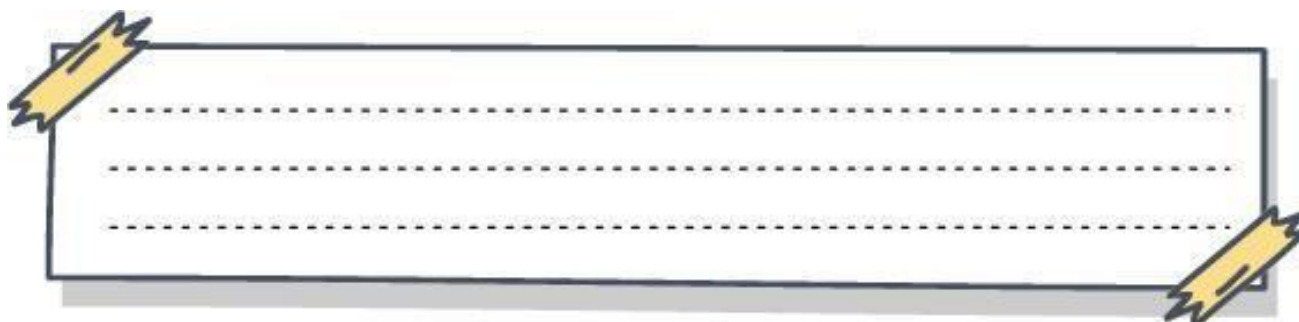
Algunas personas prefieren recibir feedback de refuerzo, otras no. Algunas evitan el feedback de redireccionamiento y otras lo buscan. ¿Qué prefieres tú? ¿En qué situaciones te sientes más cómodo/a?

Al comenzar el curso, completaste un cuestionario de preferencias, y profundizarás en los resultados en la próxima sesión con tu coach. Por ahora, reflexiona con estas preguntas y según la preferencia que tengas, te daremos algunas recomendaciones a continuación.

El feedback de refuerzo: **¿Lo das fácilmente o te cuesta o lo evitas? ¿Lo recibes fácilmente o lo evitas?**

A rectangular box with a dashed line for writing, secured by two yellow tape pieces. The box is white with a black border and a dashed line running horizontally across the middle. Two yellow tape pieces are attached to the corners of the box, one on the top left and one on the bottom right.

El feedback de redireccionamiento: **¿Lo das fácilmente o te cuesta o lo evitas? ¿Lo recibes fácilmente o lo evitas?**

A rectangular box with a dashed line for writing, secured by two yellow tape pieces. The box is white with a black border and a dashed line running horizontally across the middle. Two yellow tape pieces are attached to the corners of the box, one on the top left and one on the bottom right.

TEMA 4:

Recomendaciones para el Feedback de Refuerzo



Video 1: Feedback de Refuerzo (Transcripción Video)

Recordemos que el feedback de refuerzo es cuando quieres que la persona mantenga y repita una determinada conducta que demostró ser eficaz.

Para DAR feedback de refuerzo, estas son algunas recomendaciones: (Que se vea en pantalla el subtítulo “PARA DAR FEEDBACK DE REDIRECCIONAMIENTO” y sin voz y las mismas indicaciones para los títulos de abajo)

1. Ten en cuenta que lo ideal es sostener más instancias de feedback de refuerzo que de redireccionamiento. Por cada conversación de redireccionamiento, ten 3 a 4 conversaciones de feedback de refuerzo. Lo importante es no mezclar dentro de una misma conversación refuerzo y direccionamiento, ya que esto permite una mayor claridad y profundidad a lo que requieres abordar. Recuerda que es fácil que las personas tengan una actitud defensiva cuando se sienten amenazadas. Si tú procuras mantener esta proporción, estás construyendo lo que se denomina el “campo social”, es decir un vínculo saludable con esa persona, que te permitirá que cuando tengas que corregir alguna conducta, esta se sienta segura y reconocida por ti. Esto va a disminuir la probabilidad de que reaccione mal.
2. Posiblemente has escuchado hablar o has usado la técnica del sandwich: Decir algo “bueno”, luego algo “malo”, y al final otra vez algo “bueno”. Nosotros no te aconsejamos usarla, ya que al decir las tres cosas juntas lo más probable es que la persona registre sólo lo malo, y no es la idea. Es mejor entregar feedback de refuerzo en la proporción que te indicamos, y hacerlo en ocasiones separadas en el tiempo.
3. Demasiado feedback de refuerzo puede parecer falso para mucha gente, así que hazlo cuando realmente haya cosas que quieras reforzar y no todo el tiempo o “porque sí”. Recuerda expresar tu aprecio personal por lo que esa persona hace bien, y fíjate en cómo reacciona.
4. Cuando sea posible, asocia el feedback de refuerzo a comportamientos en lugar de a resultados, y mantenlo dentro de lo que el receptor del feedback puede controlar. Sé lo más específico o específica que puedas sobre lo que estás reforzando. Por ejemplo, puedes dar feedback de refuerzo por un duro trabajo, tenacidad y superación de obstáculos, no sólo por un gran logro.
5. Invierte tiempo en conocer a la persona a la que das feedback. Así ayudas a que la conversación parezca sincera y natural. Además, Hay personas a las que les gusta recibir reconocimiento en público, y a otras no. Conociéndolas sabrás cómo actuar mejor en cada caso.
6. Empieza por tener conversaciones breves y casuales en las que expreses aprecio por lo que está haciendo el que recibe el feedback. Ponte una meta personal, como hacer por lo menos tres comentarios de refuerzo a la semana a tus colaboradores.
7. Busca específicamente las acciones de los demás que ayudan a que el equipo funcione bien.

Muchas personas no se sienten cómodas dando este tipo de feedback. Si es tu caso, es probable que tampoco te sientas cómodo o cómoda recibéndolo.

Aquí van 3 recomendaciones para recibir feedback de refuerzo:

1. Un buen punto de partida es aprender a reconocer en ti lo que estás haciendo bien, y reforzarlo. También, practica la escucha cuando los demás hacen comentarios amables sobre algo que has hecho. Evita la tentación de interrumpir o detener a la otra persona.
2. Sonríe si no parece forzado, así la otra persona sabrá que lo agradeces.
3. Responde con un agradecimiento sencillo y sincero, y evita quitarle importancia a lo que te están diciendo.

Es natural si te cuesta dar o recibir este tipo de feedback, porque culturalmente no tenemos mucha práctica ni muchos ejemplos. Si es incómodo para ti, trata de aguantar un poco la incomodidad mientras estás aprendiendo. Como todo aprendizaje, es un proceso y con el tiempo irás ganando habilidad para hacerlo.

¿Qué situaciones puedes aprovechar para dar feedback de refuerzo a otros?

Puedes estar **frente a una buena oportunidad para dar feedback de refuerzo cuando** la otra persona:

- ✓ Cumple las expectativas de su rendimiento laboral de forma continua.
- ✓ Mejora el desempeño en algún ámbito que requiera una mejora (aunque el rendimiento no haya alcanzado el nivel deseado).
- ✓ Mejora el rendimiento hasta alcanzar el estado deseado.
- ✓ Supera las expectativas en el desarrollo de cualquier tarea.
- ✓ Va más allá de sus responsabilidades.
- ✓ Prueba algo nuevo.
- ✓ Adquiere una nueva habilidad o competencia.
- ✓ Enseña a alguien.
- ✓ Hace una propuesta de mejora.
- ✓ Te da feedback.
- ✓ Asume un riesgo que trae buenos resultados.
- ✓ Aporta una idea para llevar a cabo un cambio necesario.

Si bien la mayoría de líderes encuentran más fácil dar feedback de refuerzo, para que éste sea identificado como tal y cumpla su objetivo de aumentar la probabilidad de que una conducta se presente, el feedback de refuerzo debe contar con 3 elementos:

1. Identifica y describe los comportamientos o características que te gustaría reforzar (p. ej. perseverancia, creatividad, receptividad).
2. Determina el impacto que los comportamientos o características tienen en ti, en el equipo y en los resultados del negocio.
3. Expresa tu aprecio personal. El hecho de que les des las gracias en persona y de forma sincera demuestra que valoras a los miembros de tu equipo.

Considera:

- ✓ No esperes a observar un rendimiento que excede el desempeño esperado.
- ✓ La persona que proporciona el feedback debería proponerse reforzar el comportamiento que la persona que recibe el feedback puede controlar. Uno puede trabajar muy duro en un proyecto que finalmente debe cancelarse por razones que nada tienen que ver con él.

- ✓ Hay muchas más oportunidades para desplegar una conversación de refuerzo durante el desarrollo de un proyecto que en el momento de obtener los resultados finales. También puede ser que el equipo necesite mucho más el apoyo y refuerzo en tiempos difíciles (en plena ejecución del proyecto) que al final.
- ✓ En función de la industria, el I+D y los ciclos de aprobación pueden ser muy largos. Esperar al final significaría no tener muchas oportunidades de celebración.

TEMA 5:

Recomendaciones para el Feedback de Reorientación



Video 2: Feedback de Redireccionamiento (Transcripción Video)

Ahora veremos algunas recomendaciones para dar y recibir feedback de redireccionamiento, que es el que damos cuando queremos corregir un comportamiento y evitar que se repita.

- Para partir, asegúrate de haber dado feedback de refuerzo anteriormente. Si lo hiciste, podríamos decir que juntaste puntos y aumentaste la posibilidad de que el feedback de redireccionamiento sea bien recibido.
- Utiliza tu disposición y tu destreza para dar feedback de reorientación con el propósito claro de capacitar y/o desarrollar a otros. Esto fortalecerá su carrera, hará que las personas se comprometan contigo y te sentirás satisfecho de haber contribuido a su éxito a largo plazo.

Si eres de las personas que evita dar feedback de reorientación: no te preocupes, no estás solo o sola. La mayoría de la gente se siente incómoda en este ámbito. Si te pasa, sigue estos 6 pasos:

1. Identifica una situación en la que estás seguro de que la información que tienes será beneficiosa para la otra persona.
2. Define el objetivo de la conversación.
3. Emplea el modelo FUEL, o de las “4 E” que veremos más adelante.
4. Ensaya en tu cabeza cómo te gustaría que fuera la conversación. Hazlo varias veces, perfeccionando la conversación cada vez para hacer que el mensaje y la intención sean lo más claros posible. Ensaya exactamente lo que pretendes decir, en especial el principio de la conversación.
5. Acuerda una reunión y transmite tu mensaje, procurando escuchar y demostrar genuino interés por lo que la otra persona dice.
6. Sigue generando instancias en las que puedas ensayar este tipo de feedback.

Si te es cómodo recibir feedback de reorientación, tengo 3 tips para ti

1. Sigue pidiendo feedback a tus compañeros y especialmente a tu equipo si estás en un rol de liderazgo.
2. Dile a los demás cómo ha influido su feedback en tu comportamiento como líder.
3. Amplía el círculo de personas a las que solicitar feedback. Esto además, mejorará la opinión que tienen los demás sobre ti como líder.

Y si eres de las personas que evitan recibir este tipo de feedback, ten en cuenta lo siguiente:

A pesar de tu aprehensión, pide feedback a tus compañeros o colaboradores. Utiliza preguntas como “¿Qué me sugerirías que hiciera de otra forma en este proyecto?”. Este tipo de preguntas transmiten que no buscas conseguir solo cumplidos. Haz que compartir ideas sea más fácil para los demás y espera su respuesta.

También, recuerda transmitir gratitud por el feedback que recibes. Da las gracias a los demás por sus observaciones y anímalos a compartir cualquier otra información que puedan ofrecer.

La siguiente es una práctica muy fácil de implementar: Pide feedback al terminar las reuniones de equipo. Haz preguntas tales como: “En una escala del 1 al 10, ¿qué puntuación le darías a esta

reunión? Cuando te contesten diles, Perfecto, entonces, ¿qué cambiarías para darle un 10?"... así sabrás inmediatamente cómo mejorar.

Y por último, haz que los demás sepan que siempre estás abierto al feedback. Aunque te cueste, Muéstrate disponible a escuchar y aprende a ver las oportunidades que hay para ti cuando realmente escuchas esta información y la usas a tu favor. Esto será de gran ayuda en tu camino de desarrollo como líder.

¿Qué situaciones puedes aprovechar para dar feedback de reorientación a otros?

Es una oportunidad cuando el otro:

- ✓ No consigue alcanzar los objetivos de rendimiento o las tareas y metas acordadas.
- ✓ Hace algo ilegal (acoso, discriminación, influencia negativamente a otros, etc).
- ✓ Sus acciones o comportamientos tienen un impacto negativo en los demás.
- ✓ Ejecuta tareas de forma poco segura.
- ✓ Podría realizar esa tarea de forma más efectiva.
- ✓ Podría aprender algo nuevo.
- ✓ Podría esforzarse más en lugar de quedarse en su zona de confort.
- ✓ Podría contribuir a la formación de otros con un cargo inferior y/o con menor experiencia.
- ✓ Suele llegar tarde o se ausenta con frecuencia.
- ✓ Mina el liderazgo o la cultura.
- ✓ Solicita un ascenso que todavía no merece.

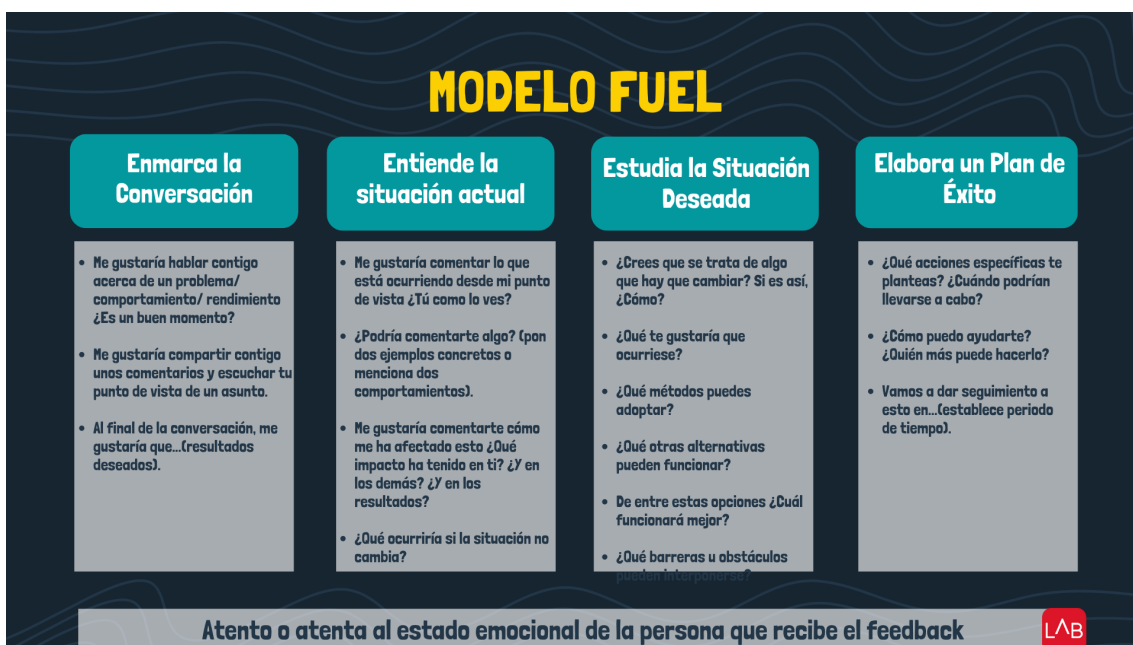
Procura preparar la conversación y que, preferentemente, esta ocurra en un momento donde ambas personas estén con la disposición emocional para sostenerla.

TEMA 6:

Modelo FUEL

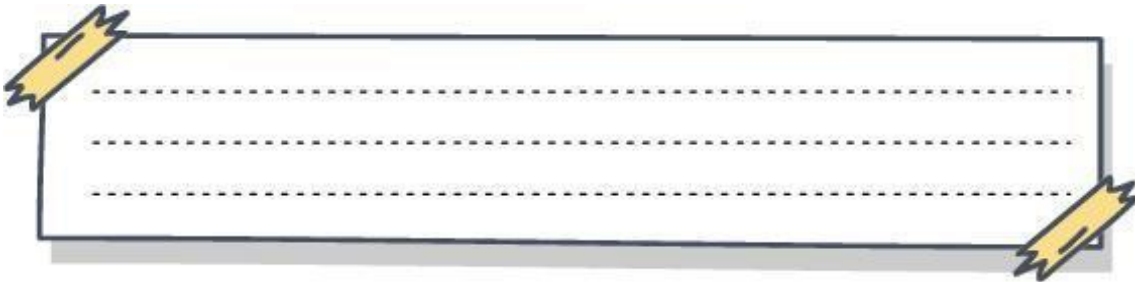


El paso más importante a la hora de dar feedback es **planificarlo**. Es sumamente importante que no lleguemos con las manos vacías al momento de dar feedback a alguien. Estas conversaciones pueden tener muchas más probabilidades de éxito si se utiliza una guía, por lo que te presentamos el modelo FUEL (por sus siglas en inglés), o de las “4 E”.



En las próximas lecciones conocerás cada etapa del modelo FUEL, e irás preparando **una conversación real que debes tener**. Es importante que prepares cada letra o paso del modelo separadamente y en orden, al menos mientras estás internalizando el modelo. La idea es que la lleves a la práctica antes de la próxima sesión con tu Coach.

Piensa en alguna conversación pendiente que tengas con alguien, **¿Hay algún feedback que quieras dar? Piensa en alguien de tu trabajo, ya sea tu equipo, un par o tu jefatura.**



Te sugerimos que luego de que anotes tus respuestas acá, las vayas escribiendo en una libreta.

A quién entregarás feedback	
Cuándo	
Dónde	
Sobre qué situación	

TEMA 7:

Frame (Enmarcar)

Partimos con **ENMARCAR** la conversación:

No siempre las conversaciones de feedback son fáciles. Muchas veces generan ansiedad, tanto para quien las da, como para el que las recibe. Por lo mismo, debemos generar un espacio adecuado para que sea recibida de la mejor manera posible.

Al momento de citar a alguien a una reunión de feedback, debes dejar claro el objetivo de la conversación y lo que se espera, de manera que tu receptor pueda llegar preparado para sostener una conversación difícil. Esto ayudará a las personas a llegar con el tema pensado y hasta posiblemente con material que los ayude al proceso de generar ideas que vengán más adelante.

Los elementos clave que tienen que existir en este momento, son:

- Comparte el objetivo y contexto de la reunión: “Quiero hablar contigo acerca de los resultados de la última evaluación que tuviste”.
- Propón un día y hora para reunirse: “¿Tienes un tiempo a la hora de almuerzo?”. Esto es clave, ya que no los tomarás por sorpresa con la conversación, lo que podría generar una reacción negativa.

Al finalizar esta fase:

- Agradece que la persona se haya tomado un tiempo para estar ahí.
- Repite el objetivo de la reunión.

“Gracias por tomarte un tiempo para estar aquí, como conversamos anteriormente, quería hablar sobre el puntaje que obtuviste en tu última Evaluación de desempeño”.

Puedes usar también esta fase de enmarcar para pedir feedback; para esto debes acercarte a la persona de la que te interese conocer su retroalimentación, y preguntar, por ejemplo: *Me encantaría recibir feedback tuyo sobre mi desempeño hasta el momento ¿Podríamos reunirnos a un café durante la semana para que me cuentes cómo ves mi participación en el proyecto hasta el momento?*

Ahora, diseña esta fase de tu conversación.

¿Cómo invitarás a la persona? ¿Dónde se reunirán? ¿Cuál es el objetivo del feedback que le entregarás?

TEMA 8:

Understand (Entender)

Una vez que pasamos el encuadre, nos enfocaremos en **ENTENDER** la situación actual de nuestro receptor.

Muchas veces cometemos el error, ya sea porque nos encontramos presionados o estresados, de lanzarnos con resultados, números, percepciones propias de una situación, sin intentar conocer antes el trasfondo.

Por ejemplo: *“Los resultados de tu evaluación son negativos y bajo el promedio de lo que se espera en tu cargo y en la empresa. Esto no se puede volver a repetir y espero que los subas de aquí a la siguiente encuesta”.*

¿Cómo afectaría lo anterior en alguien que se encuentra expuesto y vulnerable en esa situación? ¿Generará ganas de trabajar en su desempeño?

En un ambiente laboral, pueden estar ocurriendo muchas cosas de las que no sabes, y sobre las que este tipo de conversaciones te pueden dar visibilidad. Además, debes involucrarte para generar mayor empatía y conexión con tus colegas.

Alguien que es escuchado, es alguien que tendrá compromiso y motivación a seguir trabajando. Para eso, en esta fase debes silenciar a tu crítico interior, practicar tu escucha activa y tratar de entender lo que te quieren decir:

- **Da el espacio para que la persona cuente su punto de vista.**
- **Ahonda e interésate genuinamente.**

Algunas preguntas que puedes hacer en esta fase son:

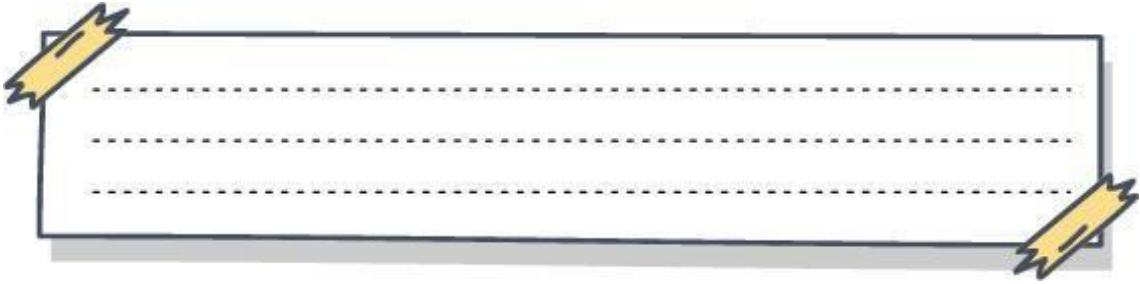
- ¿Cómo ves tú esta situación?
- Quizás pasaron cosas aquí que yo no sé. Cuéntame por favor, desde tu perspectiva, qué pasó.

Luego de que escuches, es importante que le hagas ver a la persona cómo ves la situación desde tu perspectiva, y **el impacto que tuvo su comportamiento**. Aquí puedes compartirle cómo te impactó a ti, al equipo y a la organización. También puedes dar cabida en esta parte a tus sentimientos al respecto. ¿Te sentiste decepcionado/a, enojado/a? Este es el momento de expresarlo.

También es bueno que, dentro de esta fase de entender, conversen sobre qué pasaría si el comportamiento no se corrige. Puedes preguntarle: *¿qué pasaría si la situación se mantiene igual o si no cambia?* Esto nos dará pie para conocer si realmente se encuentra interesado o interesada en el impacto que tienen sus acciones y la apertura al cambio que pueda tener. Y también te permitirá expresar claramente si habrá consecuencias en caso de que el comportamiento no se corrija, y cuáles serán.

Vamos a la práctica:

En la conversación que estás diseñando: ¿Qué preguntas utilizarás para invitar al otro/a a que te cuente su punto de vista? ¿Cómo crees que la situación le afectó?

A rectangular box with a dashed line inside, resembling a notepad or a space for writing. It has a yellow pencil icon at the top left and bottom right corners.

Aquí podremos pasar a la siguiente fase:

TEMA 9:

Explore (explorar)



EXPLORA la situación deseada:

Una vez que ya escuchamos el contexto y postura de nuestro receptor, recuerda el objetivo final de la conversación.

Estudiar la situación deseada, tiene que ver con explorar y visualizar en conjunto cómo sería una situación óptima para los dos. Contrariamente, tendemos siempre a establecer algo definido, por ejemplo: “Me gustaría que de aquí a fin de año, tus resultados vuelvan a ser buenos”.

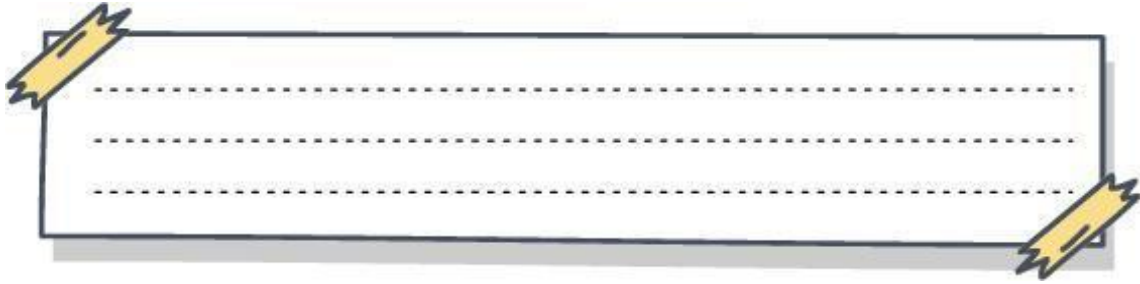
Comienza con preguntas más abiertas (que tengan respuestas amplias, que no se puedan contestar con Sí o No), y continúa cerrándolas de a poco, (haciéndolas más específicas:

- ¿Crees que hay que cambiar algo?
- ¿Cuál crees que es una situación óptima en el futuro?
- ¿Qué tiene que pasar para que eso ocurra?
- ¿Qué acciones podrían servir para esto? ¿Qué otras alternativas en caso que eso no funcione?

Puedes también ofrecer opciones que pienses que serían positivas, pero trata de escuchar antes de dar tus ideas. Es posible que la otra persona piense en cosas que ni siquiera se te habrían ocurrido, y que puedan funcionar bien para su situación en particular. Además, si la solución se le ocurrió a él o a ella, probablemente va a tener más motivación para implementarla.

En esta fase, no necesitan definir nada, sólo explorar las opciones. Mantén la mente abierta y resiste la tentación de pasar de una vez a la acción.

Piensa en la conversación que estás diseñando y prepara las siguientes preguntas: **¿Qué es lo que quieres lograr?** **¿Qué preguntas pueden ayudarte a que el otro/a comparta su visión?**

A rectangular box with a dashed line for writing, secured by two yellow pushpins. The box is white with a thin black border. Inside, there is a horizontal dashed line. The pushpins are yellow with black outlines and are positioned at the top-left and bottom-right corners of the box.

TEMA 10:

Lay Out (Elaborar un plan de éxito)

Recién ahora nos vamos a enfocar en definir los siguientes pasos.

Acá deberán acordar y completar las acciones y pasos que se tomarán en un periodo de tiempo determinado. Es sumamente importante que cumplan con los siguientes elementos:

- Acciones específicas que se tomarán: pueden ser negociadas, es importante siempre escuchar. Es clave, sin embargo, que las expectativas de cumplimiento y éxito queden claras.
- El tiempo en que se tomarán las medidas.
- El tipo de seguimiento que se dará.

Es distinto decir:

“Espero que a fin de año hayas mejorado tus resultados”

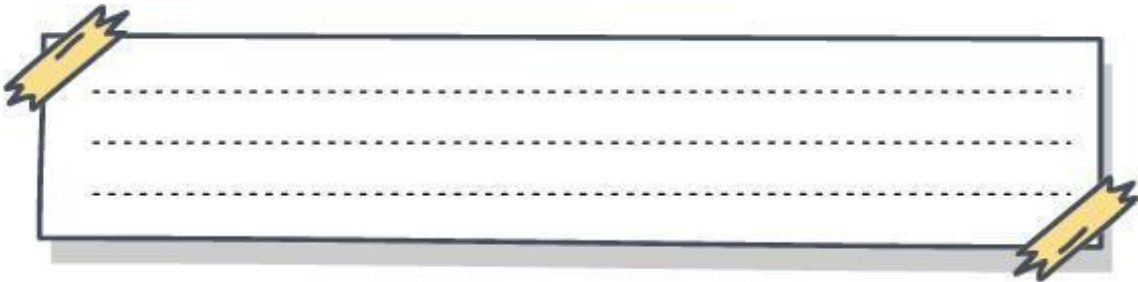
A decir:

“¿Qué acciones tomarás para que a fin de año podamos repuntar en 10% los resultados? ¿Te parece si realizamos un seguimiento mensual para ver cómo vas y que chequeemos las acciones que están dando resultado?”

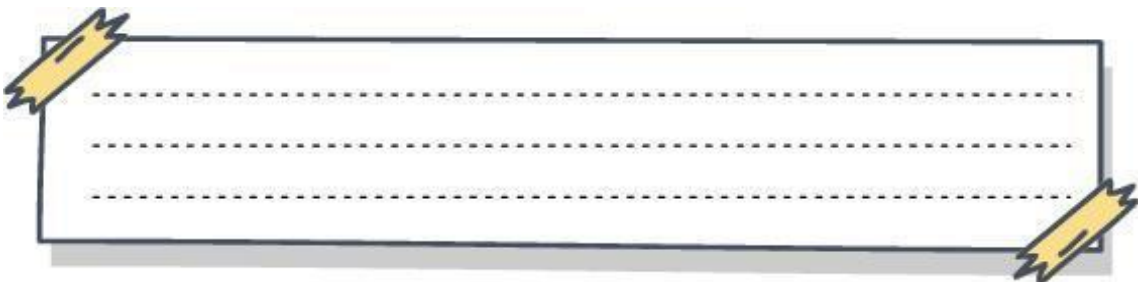
Para que el seguimiento sea efectivo, **puedes ofrecer ayuda** de perspectivas, materiales y todo lo que sea necesario **que apoye a la persona a generar el cambio**, ya que, finalmente esperas que lo realice.

En el caso de la conversación de feedback que estás planificando:

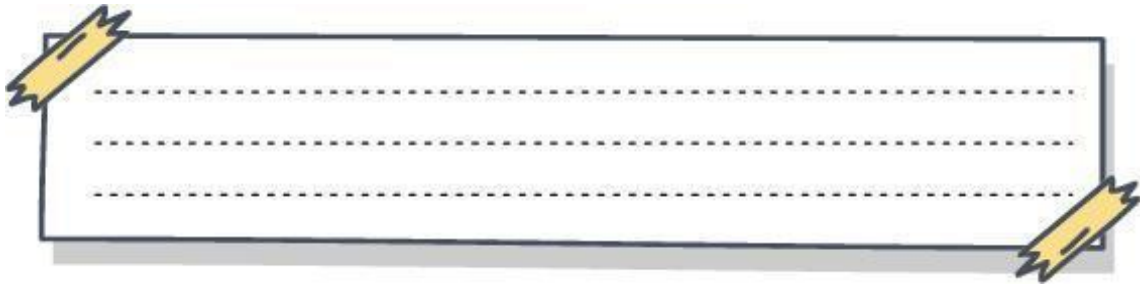
¿Qué herramientas pueden ayudarte a dar seguimiento a los acuerdos?



¿En qué te puedes comprometer a que las cosas ocurran?



¿Cuál es el periodo de tiempo en el que planeas que ocurra un cambio?

A rectangular box with a dashed line for writing. The box is secured by two yellow tape pieces, one on the top-left corner and one on the bottom-right corner. The box is empty and ready for a response.

TEMA 11:

Resumen

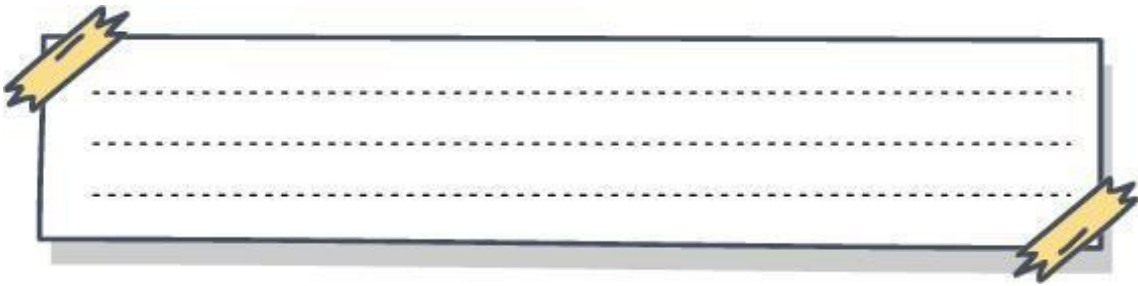
Ya que aprendiste cómo dar feedback con el modelo FUEL y diseñaste tu conversación, es hora de practicar. Trata de tener la conversación que diseñaste antes de la próxima sesión con tu coach, para que puedan reflexionar sobre tu experiencia y analizar qué salió bien, qué podría mejorar, efectuar las precisiones necesarias y aclarar tus dudas.

En la próxima sesión, también revisarán los resultados del cuestionario de feedback que completaste al inicio del curso, para que vean dónde debes concentrar tus esfuerzos de desarrollo en este ámbito. Así mismo, planificarán una conversación donde tengas que pedir feedback a alguien de tu entorno.

¡Recuerda!... el feedback es un músculo y se desarrolla (igual que todos los músculos)... cuando se usa!.

Reflexiona:

1. ¿Qué parte del modelo te costó más desarrollar? ¿Sientes que aprender esta herramienta puede impactar en tu Plan de Desarrollo personal? ¿Cómo? ¿En qué sientes que podría aportar el feedback a tu rol actual?



Video Final: Cierre (Transcripción Video)

Tipo de video: en persona – Anto

¡Felicitaciones! Acabas de finalizar el tercer módulo de Leadership Skills. Recuerda que puedes descargar la información teórica en la sección de materiales del curso.

En resumen, acabamos de ver:

1. Información y data de cómo el feedback te ayuda en tu día a día.
2. Entendiendo los tipos de feedback: refuerzo y re-orientación o redireccionamiento y tips de cómo aplicar cada uno.
3. El modelo FUEL y cómo planificar una conversación.

Ya estás listo/a para revisar tus reflexiones y progresos con tu coach, identificando los ámbitos en los que puedes reforzar y emplear las estrategias que te harán más efectivo en tu rol. Considera las recomendaciones señaladas en la guía de lectura para potenciar tu efectividad y prueba

implementándolas en tu rutina diaria de trabajo. Recuerda que debes pensar en una situación donde puedas dar o recibir feedback y luego podrás revisarla en tu sesión.

¡Te deseo mucho éxito en tu proceso!

Este módulo ha sido desarrollado incorporando – entre otros – ideas y conceptos desarrollados por autores Jack Zenger y Joseph Folkman con sus títulos: El Líder Extraordinario, El Coach Extraordinario y basado en su teoría general de Liderazgo Extraordinario (con data y evidencia incorporada). Este programa incluye la guía completa de referencias, citas, videos e información general para, si así lo deseas, puedas consultarla directamente y aprender más sobre cualquiera de los temas mencionados en este texto.