

## PAUTA PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION O FEEDBACK



Gestión del  
Desempeño

Octubre 2020

Proyecto Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias

### Encuentra la diferencia

“La silla es roja”  
“El informe tiene 6 páginas”  
“Marcos está en su oficina”

“La silla es elegante”  
“El informe es escueto”  
“Marcos está en problemas”

## El problema de la comunicación

Confusión entre observaciones (*hechos*) y opiniones (*juicios*)



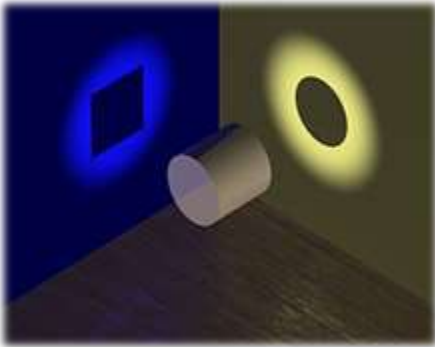
¿Qué modelo de comunicación necesitamos?  
*Saber quién tiene la razón vs ser efectivos*

## Observaciones

- Una observación efectiva es aquella que permite a quien la hace (y a quien la escucha) actuar con eficacia y eficiencia.
- Las observaciones son declaraciones que cualquier miembro de la “comunidad” puede identificar, sin lugar a dudas como verdaderas o falsas.



## "Cuando distintas personas hacen observaciones diferentes ...



- ... crean un enorme potencial para aprender acerca de su información empírica, sus modelos mentales, sus patrones de inferencia, sus formas de experimentar el mundo, su estructura de sentido y sus intereses".

Fredy Kofman

## Una observación efectiva:



Galileo Galilei

Ejemplos de la ciencia: La experimentación de Galileo Galilei

El llamado método científico es el proceso de verificación empírica de las afirmaciones fácticas

- **Está basada en evidencias.** (se puede ver, oír, tocar, oler)
- **Es verdadera.** (palabras congruentes con la experiencia de los interlocutores)
- **Es "experimentable"** (permite buscar datos concretos)
- **Tiene sentido para la comunidad lingüística.** (Ej. Ingenieros, Contadores, Obreros, etc.)
- **Es relevante.** (cada observador le interesa y se enfoca en diferentes partes de todo lo observado)
- **Alientan el aprendizaje.** (los desacuerdos fácticos son oportunidades de aprendizaje)



## Opiniones efectivas

- Saber evaluar y expresar las opiniones en forma productiva es una competencia crítica para la comunicación y la efectividad laboral.
- Las opiniones son poderosas porque abren posibilidades a la acción.

### Las opiniones efectivas:

Buscan ser *válidas*,  
no verdaderas.

Son propiedad de quien  
las expresa

Están fundadas en  
observaciones

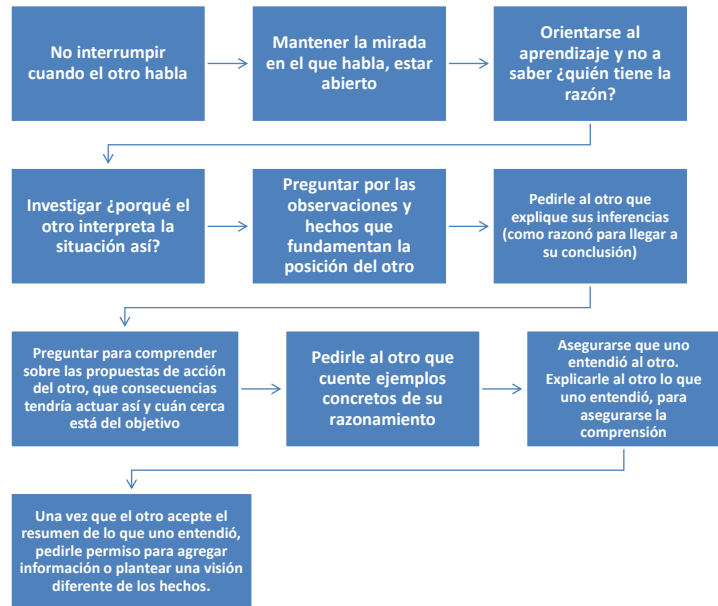
Se derivan de procesos  
lógicos

Son expresadas por quién  
está autorizado para hacerlo  
(competencia certificada,  
ej.: un juez de fútbol)

Influyen en la acción  
(genera consecuencias  
prácticas=Resultados)

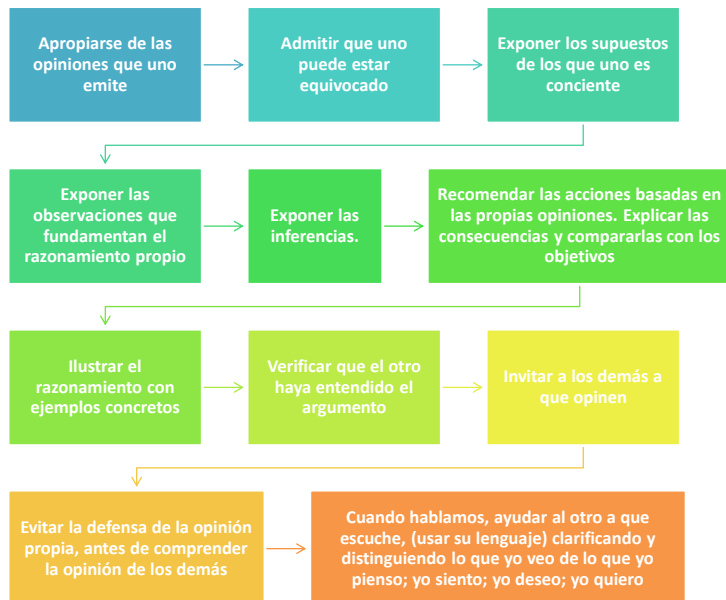
## 1.- INDAGACIÓN PRODUCTIVA

(Escucha empática)



## 2. ALEGATO

(Exposición Productiva)

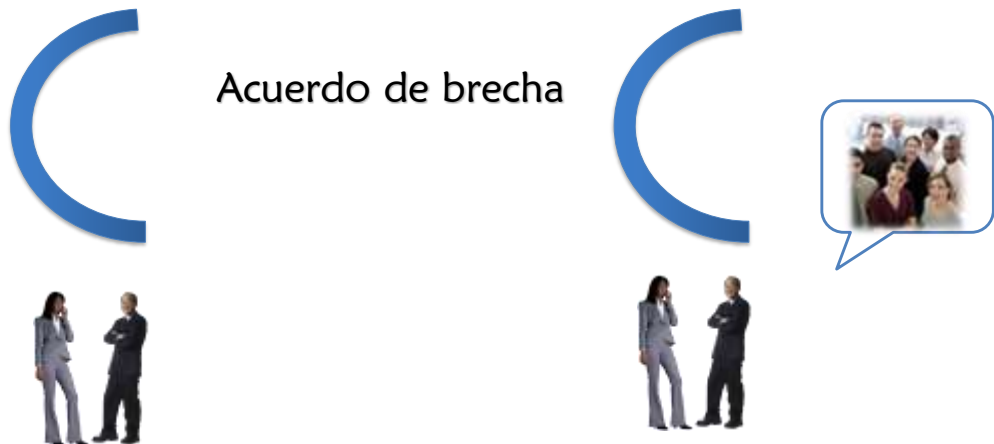


## Acuerdo de brecha

### Identificación de la brecha de desarrollo a través de un Acuerdo entre el Colaborador y su Supervisor.



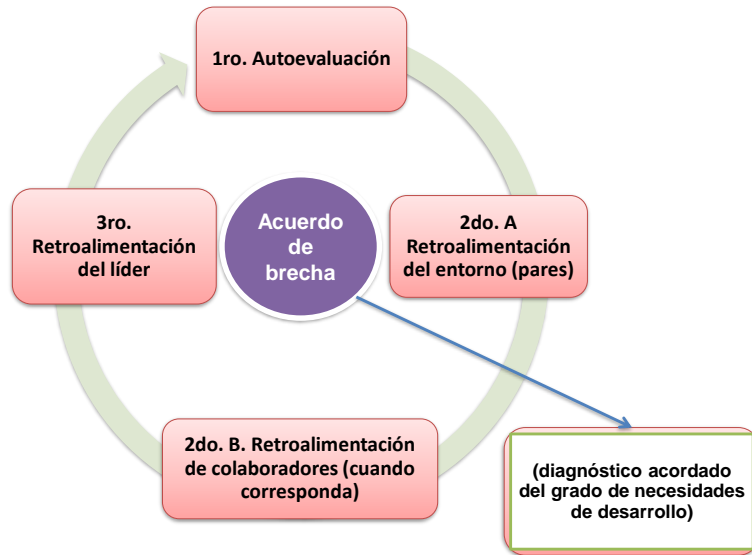
Ambas perspectivas tienen su valor, pero el único modo de comprender el punto de vista del otro ...



... para luego integrar juntos las dos perspectivas, la perspectiva del líder inmediato y la autoevaluación.

... y gracias a nuestra sistema de evaluación por competencias, tendremos la ayuda de otros que aportarán su perspectiva (retroalimentación 360°)

## Pasos para la entrevista de acuerdo



## ¿Cómo brindar retroalimentación?



## Conversación A

### PALABRAS EMITIDAS COMO JUICIO

**Jefe:** *“Usted es un mal jugador de equipo”*

**Colaborador:** *“No, no es así”*

**Jefe:** *“Sí, es así. Usted, en nuestras reuniones de personal, jamás se ofrece voluntariamente para realizar tareas fuera de lo corriente”*

**Colaborador:** *“He estado atorado de trabajo. No quiero decir que sí al trabajo adicional y luego dejar a mi equipo mal parado. ¿Y ahora encima usted me dice que soy un mal jugador de equipo? No tuve la intención de que se interpretara eso cuando dije que no”*

**Jefe:** *Debe de haberla tenido. De otra manera no lo hubiera dicho”*

## Conversación B

### DESCRIPTIVA

**Jefe:** *“En nuestras últimas reuniones no se ofreció como voluntario para ninguno de los trabajos especiales que nuestro equipo tuvo que aceptar a pesar nuestro. Algunos miembros, entre lo que me incluyo creen que tuvimos que poner el hombro más de lo que nos correspondía.”*

**Colaborador:** *“No lo puedo creer. Eso no fue lo que quise significar cuando dije “no”*

**Jefe:** *“No pensé que fuera así. Me alegra que usted lo haya aclarado. ¿Qué es lo que sucede?”*

**Empleado:** *“Estuve atorado de trabajo. No quise aceptar trabajo adicional y luego dejarlo a usted y al resto del equipo con un hombre menos”*

**Jefe:** *“Correcto. Y aun así, seguimos teniendo que responder a estos “requerimientos” como un equipo.”*

**Colaborador:** *“Sí, ya lo sé”*

**Jefe:** *“Hablemos de lo que usted y yo podemos hacer de manera diferente en el futuro”*



# HABITOS para una Buena COMUNICACIÓN

## La Escucha Activa:

*Primero escuchar, para luego ser escuchado*

*(Practicar la escucha empática)*

- Aprender a escuchar y luego a comprender
- Comprender sin juzgar
- Evitar las respuestas autobiográficas
- Comprender las diferentes percepciones
- Después y solo después, buscar ser comprendido



## PAUTA PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION O FEEDBACK



Gestión del  
Desempeño

Octubre 2020

Proyecto Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias