



Retroalimentación

 **Smurfit Kappa**



Nombre:

La honestidad, la confianza, el respeto, la capacidad de hablar y escuchar con claridad, la autocrítica y la credibilidad son algunas de las características que se esperan de los colaboradores de SKM. Identificar las fortalezas y desarrollar las áreas de oportunidad que se tienen en cada uno de esos aspectos es de gran relevancia para convertirse en un Contribuidor Efectivo.

Retroalimentación: El arte de fortalecer a los demás y a uno mismo.





Objetivos de aprendizaje:

- Conocer y utilizar técnicas que les permitan desarrollar habilidades para incrementar su efectividad al retroalimentar a las personas.
- Utilizar la retroalimentación como una herramienta de desarrollo individual y grupal, que facilite el logro de los objetivos de las áreas a su cargo.



Contenido

1. Retroalimentación Efectiva.

- 1.1 La retroalimentación y su importancia en los resultados y relaciones personales.
- 1.2 Características de la retroalimentación efectiva.
- 1.3 Beneficios de la retroalimentación efectiva.
- 1.4 Lineamientos para dar y recibir retroalimentación.
- 1.5 Retroalimentación efectiva utilizando el Modelo SBI.
- 1.6 Modelo GROW: el arte de formular preguntas poderosas
- 1.7 Plan de acción para potenciar la retroalimentación



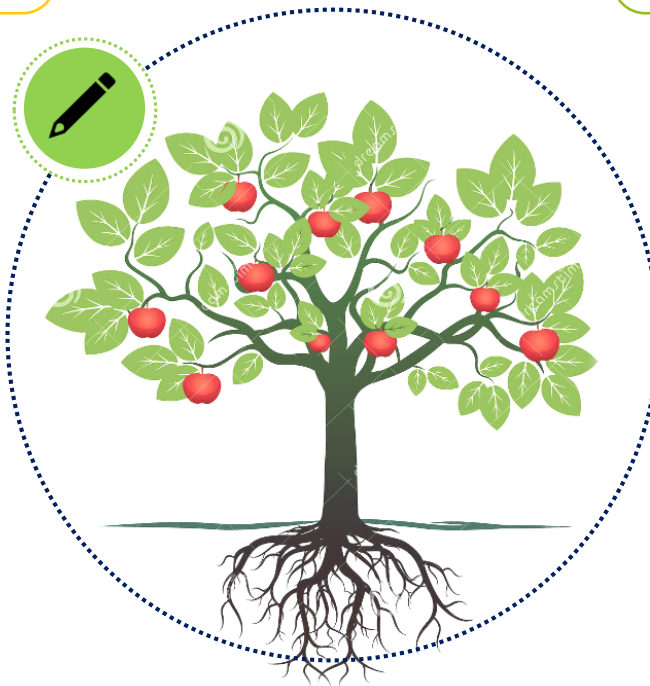


Ejercicio de autoconocimiento

Contesta en los siguientes recuadros.

Frutos: Mis 3 principales logros en la vida

Ramas: Mis metas



Mis 3 principales cualidades

Mis 3 principales limitaciones

Mis raíces: ¿De dónde vengo?

1. Retroalimentación Efectiva

1.1 La retroalimentación y su importancia en los resultados y relaciones personales

Pocos factores inciden tan decisivamente en el buen funcionamiento de los equipos como la manera como sus miembros intercambian sus opiniones y percepción. Los colaboradores requieren información que les permita conocerse mejor para desarrollar su potencial, alcanzar sus objetivos y reforzar la confianza con las personas.

Esta práctica de entregar y recibir opiniones y percepciones es lo que llamamos el arte de la retroalimentación o «feedback». Su importancia en el desempeño tanto individual como colectivo es clave, no sólo para el desempeño individual y colectivo, sino también para la armonía en las relaciones interpersonales.

La manera como los individuos intercambian percepciones tiene efectos múltiples. Ella incide de manera importante en la emocionalidad del grupo y su disposición a la acción. Afecta la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza que los miembros mantienen entre sí y con el equipo como un todo. Por último, compromete las posibilidades de aprendizaje, de mejoramiento e innovación del equipo. Un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias.

Por esto, la retroalimentación es la principal herramienta que, cuando es aplicada de manera efectiva, nos permite lograr un crecimiento cada vez mayor en las diferentes funciones que desempeñamos.

La retroalimentación es la información específica que le damos a una persona sobre su actuación o desempeño.

Es el medio que permite a una persona o a un grupo:

- Destacar sus comportamientos y acciones.
- Tomar conciencia del impacto de sus acciones sobre equipos, clientes, negocio y uno mismo.
- Identificar la diferencia entre la intención y el impacto de sus acciones en su entorno.

Es bien sabido que el intercambiar juicios, particularmente cuando estos son críticos, no es fácil. Nuestra primera reacción suele ser defensiva. Resistimos la crítica. Generalmente nos sentimos cuestionados como personas o profesionistas. En muchas oportunidades, no podemos evitar sentirnos ofendidos o avergonzados. Acudimos espontáneamente a factores externos, en los que buscamos diluir nuestra responsabilidad, para explicar y luego justificar los resultados insatisfactorios. En general, los seres humanos desarrollamos múltiples mecanismos de defensa para evitar la crítica.

Ello no sólo resiente el aprendizaje individual de los miembros del equipo, sino que restringe a la vez las posibilidades de aprendizaje de la organización como sistema, limitando su capacidad de reacción, mejoramiento e innovación.

La principal fuente de innovación surge del interés de hacerse cargo de lo que no funciona, de las insuficiencias que exhibe nuestro desempeño. Si la posibilidad de conversar sobre estas insuficiencias está limitada, limitaremos también nuestra capacidad de innovar. Todo ello redundará, evidentemente, en la efectividad, rentabilidad y competitividad de las empresas. De allí la gran necesidad de aprender a dominar el arte de la retroalimentación como medio clave para desarrollarnos, ayudar a otros a desarrollarse y fortalecer el desempeño colectivo.

■ 1.2 Características de la Retroalimentación Efectiva

- Se dirige a comportamientos observables y sus efectos, no a impresiones generales.
- Muestra la intención de ayudar, no herir ni evidenciar.
- Se basa en expectativas claras y metas definidas de desempeño.
- Es proporcionada con respeto, cortesía y empatía.
- Toma en cuenta las necesidades del receptor y no solo de quien la proporciona.
- Es más efectiva cuando es positiva, pues ayuda a disminuir malos hábitos y mejorar el desempeño.



■ 1.3 Beneficios de la retroalimentación

- Sentimiento de pertenencia.
- Aumenta el comportamiento deseado.
- Trabajo con determinación.
- Impulsa los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
- Crea vínculos entre líder y colaborador.
- Confianza y comunicación efectiva.
- Incrementa autoestima y seguridad.
- Ayuda a desaprender hábitos improductivos.
- Desarrolla y fortalece las competencias.
- Evita repetir errores.



Ejercicio:

Describe brevemente ¿cuáles son los resultados que has vivido al recibir una retroalimentación efectiva y una no efectiva?

Retroalimentación Efectiva	Retroalimentación No efectiva

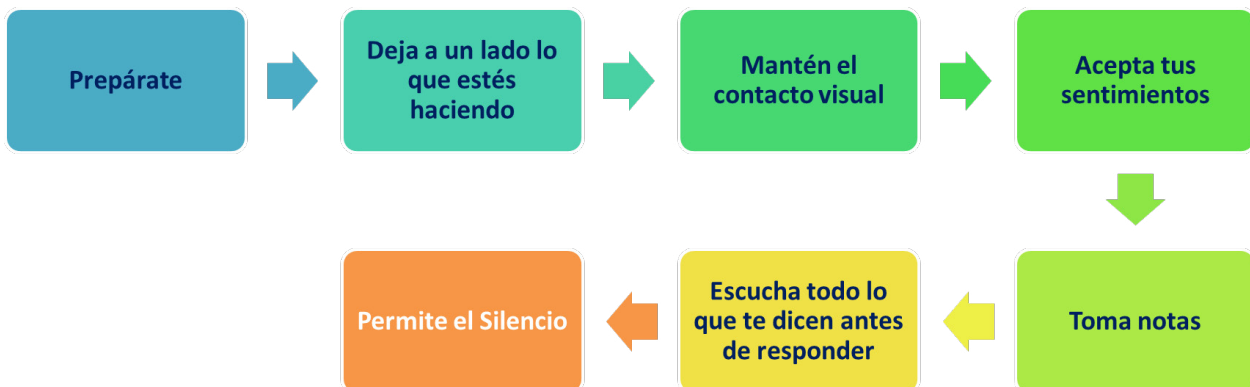
■ 1.4 Lineamientos para dar y recibir retroalimentación

En el proceso de retroalimentación suelen haber dos posturas: Dar y recibir.

- 1.4.1 Dar retroalimentación: Es indispensable para el desarrollo de tu equipo, compañeros, líderes y colaboradores. A continuación, algunas prácticas efectivas para hacerlo:
 - Dirígela a comportamientos observables y sus efectos, no a impresiones generales.
 - Muestra la intención de ayudar, no herir, ni evidenciar, ni juzgar.
 - Básala en expectativas claras y metas definidas de desempeño.
 - Proporciónala con respeto, cortesía y empatía.
 - Toma en cuenta las necesidades del receptor y no solo las tuyas.
 - Realízala en forma positiva, pues ayuda a disminuir malos hábitos y bajo desempeño.

- 1.4.2 Recibir retroalimentación: Es el medio para conocerte mejor, comprender el impacto de tu comportamiento como persona y mejorar.
 - Escucha cuidadosamente.
 - Trata de no defenderte, pero mentalmente elabora preguntas o desacuerdos.
 - Repite al interlocutor, con tus propias palabras lo que crees que escuchaste para verificar tu percepción.
 - Haz preguntas para clarificar o pide ejemplos.
 - Evalúa cuidadosamente qué de lo que escuchaste puede ser valioso considerar.
 - Evita tomar personal la retroalimentación; sin embargo, obsérvate, pregunta y cuando creas que sea necesario modifica tu conducta y evalúa los resultados en las nuevas condiciones.
 - Sé abierto y comparte tus sentimientos con respecto a la retroalimentación recibida.
 - Genera compromisos para efectuar cambios que, a la luz de la retroalimentación, resulten necesarios.

- 1.4.3 Las siete claves para escuchar con eficiencia cuando recibes retroalimentación.

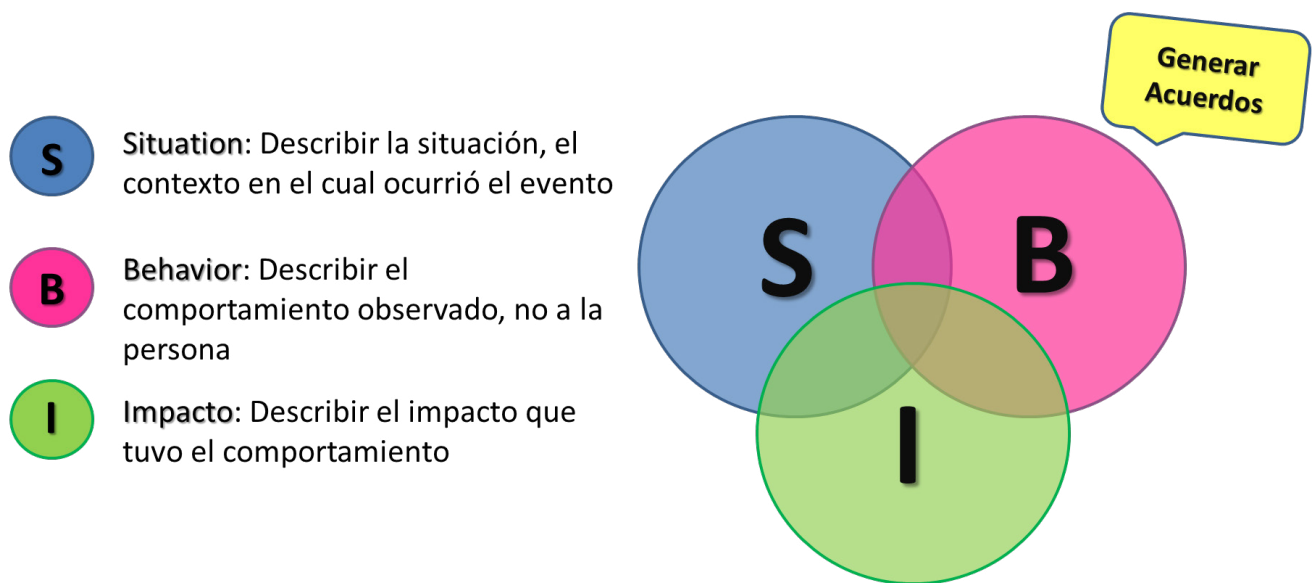


■ 1.5 Retroalimentación efectiva con el Modelo SBI

Saber dar y recibir feedback de forma efectiva es una habilidad esencial. El feedback es una de las herramientas más útiles para identificar áreas de mejora y de crecimiento.

El modelo SBI desarrollado por «The Center of Creative Leadership» **es una estructura muy sencilla que nos puede facilitar enormemente construir un** feedback efectivo para invitar al cambio respecto a un comportamiento específico.

Básicamente se trata de ordenar la conversación siguiendo la estructura Situación – Comportamiento – Impacto:





“El feedback es el desayuno de los campeones”
Rick Tate

“El éxito de una persona en la vida puede normalmente medirse por el número de conversaciones incómodas que está dispuesta a tener”.
Tim Ferris

■ 1.6 Modelo GROW: el arte de formular preguntas poderosas

El modelo GROW **es una estrategia** utilizada en proceso de Coaching, la cual fomenta el uso de preguntas abiertas **y la** escucha activa para identificar las metas fundamentales, analizar la situación actual y trazar planes de acción generales basados en la información obtenida.



El modelo GROW se basa en la técnica de formular **Preguntas Poderosas, las cuales tienen una serie de características y estructura para su formulación:**

- Características Básicas
- Cortas y simples.
- Abiertas y precisas.
- Orientadas a emprender una acción.
- Utiliza: “Qué”, “Quién”, “Cómo”, “Cuándo”, “Para qué”. Evita el uso del “Por qué”, pues sólo lleva a que se busque justificación y podrá sentirse cuestionado o juzgado.
- Orientadas a la solución y no al área de oportunidad.
- Están centradas en el presente y el futuro, no en el pasado.
- Se plantean con un propósito definido y honesto.
- Invitan al colaborador a reflexionar y tomar conciencia sobre su desarrollo.



Ejemplos de preguntas

1. Las que ayudan al otro a definir y precisar sus metas y objetivos:
 - ¿Qué es lo que quieres lograr en tu puesto?
 - ¿Qué exactamente verás, oirás o sentirás, cuando logres lo que quieres en relación con tus metas?
 - ¿Cómo te visualizas habiendo logrado tu meta?
 - ¿Cuándo quieres alcanzar esta meta?
2. Las que ayudan a identificar algunas prioridades sobre sus metas y objetivos:
 - ¿Qué te aportará el logro de esta meta en relación con tus planes laborales?
 - ¿Qué te motiva o impulsa a querer lograr el objetivo que planteas?
 - ¿Qué vas a obtener más grande al lograr esta meta que compartes?
3. Las que ayudan a obtener retroalimentación sobre el logro o camino recorrido hacia su meta, para ir monitoreando sus avances logrados y establecer fechas e indicadores de medición:
 - ¿Qué pruebas tendrás de que te estás acercando al logro de tu meta?
 - ¿Cómo sabrás que has logrado tu meta en el área?
 - ¿Cómo medirás tu progreso hacia tu meta final?
4. Las que ayudan a identificar los recursos que necesita para lograr su meta:
 - ¿Con qué recursos cuentas desde ahora para lograr tu meta?
 - ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu meta?
 - ¿Qué vas a hacer para obtener estos recursos?

- 5. Las que ayudan a identificar los obstáculos que le impiden alcanzarla:
 - ¿Conoces a alguna persona que ya haya logrado esta meta? ¿Qué hizo para lograrla?
 - ¿Qué te impide lograr esta meta que planteas?
 - ¿Qué hábitos te están deteniendo en tu avance hacia tu meta?
 - ¿Qué vas a hacer para superar estos obstáculos?

- 6. Las que ayudan a identificar las acciones específicas a realizar, cuánto control e influencia tiene en el logro y mantenimiento de su meta:
 - Del 1 al 10, ¿Qué tan retadora sientes esta meta?
 - ¿Qué vas a hacer concretamente para alcanzarla?
 - ¿Qué recursos necesitas para alcanzar esta meta?
 - ¿Qué otras opciones tienes para alcanzar esta meta?
 - Una vez que hayas alcanzado tu meta, ¿qué vas a hacer para mantenerla?

- 7. Las que ayudan a evaluar el impacto en su vida y en su entorno:
 - ¿Qué piensan de esta meta las personas que son importantes para ti?
 - ¿Qué impacto va a tener en tu vida y en la de los otros el logro de esta meta?
 - ¿Cómo se verán afectadas tus diferentes áreas de la vida cuando logres esta meta?
 - ¿Cómo se verá afectado el equilibrio entre las diferentes áreas de tu vida al lograr esta meta?
 - ¿Qué es lo peor que podría pasar si logras esta meta?
 - ¿Qué es lo mejor que podría pasar si alcanzas esta meta?



Ejercicios en sesión:

Tomando un caso particular con algún colaborador, reúnete con un equipo de tres personas y realiza lo siguiente:

1. Identifica el caso
2. Describe a la persona
3. Describe la situación
4. Elige quien va a representar a esa persona
5. Prepárate a retroalimentar a esa persona
6. Acepta representar el rol de colaborador que te pide tu colega
7. Estúdialo y prepárate



1.7 Plan de acción para potenciar la retroalimentación



Después de culminar el taller, reflexiona y responde las siguientes preguntas:

■ ¿Qué aprendiste dando retroalimentación?

■ ¿Qué aprendiste recibiendo retroalimentación?

■ ¿Qué aprendiste observando?



Asignación post-sesión:

De acuerdo a tu participación en el ejercicio de retroalimentación, responde las siguientes preguntas:
¿Qué hice bien? ¿Qué puedo mejorar? ¿De qué me di cuenta?



Plan de desarrollo para Dar retroalimentación

Mis Fortalezas	Acciones concretas para fortalecer	Mis Áreas de Oportunidad	Acciones concretas para mejorar



Plan de desarrollo para Recibir retroalimentación

Mis Fortalezas	Acciones concretas para fortalecer	Mis Áreas de Oportunidad	Acciones concretas para mejorar

