

PAUTAS PARA BRINDAR FEEDBACK Y CONSEGUIR RESULTADOS POSITIVOS

¿Cómo lograr resultados positivos en tu personal y la compañía?



Guía Ejecutiva BDO
2016



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN

II. ¿QUÉ ES Y POR QUÉ BRINDAR FEEDBACK?

III. ¿QUÉ TENER EN CUENTA ANTES DE BRINDAR FEEDBACK?

IV. ¿CÓMO ES UNA REUNIÓN DE FEEDBACK EFECTIVA?

V. CONCLUSIONES

I. INTRODUCCIÓN

La intensidad operativa del día a día y el ímpetu por lograr los objetivos son aspectos a los que toda Organización dedica sus principales esfuerzos. No obstante, muchas veces se deja de lado que los resultados colectivos son provocados por el desempeño de cada una de las personas que componen la Organización, siendo labor de los Directivos, Supervisores o Jefes influenciar positivamente en sus dirigidos y desarrollarlos.

Una de las herramientas para poder afinar el desempeño de las personas, es el Proceso de Retroalimentación (Feedback). Aquellas Organizaciones que cuentan con un proceso formal de este tipo han logrado un avance importante; sin embargo, conviene revisar si es que la metodología utilizada esconde intenciones alejadas de buscar el correcto desarrollo de las personas o si es que no se han considerado aspectos importantes que permitan contribuir al crecimiento real de las personas.

Esta guía pretende describir algunos puntos a tener en consideración en este proceso.



II. ¿QUÉ ES Y POR QUÉ BRINDAR FEEDBACK?

¿Qué es el feedback?

El feedback; conocido también como retroalimentación; es un proceso mediante el cual se realiza un intercambio de información entre dos personas (emisor y receptor), con el objetivo de mantener o cambiar ciertas acciones identificadas por el emisor en el receptor.

Para lograr buenos resultados, este proceso deberá llevarse a cabo de manera continua, generando cierto control sobre los avances y/o seguimiento de las recomendaciones brindadas.

¿Por qué brindar feedback?

En una compañía, los líderes de los equipos de trabajo deben realizar evaluaciones a su personal y brindarles feedback sobre cómo se vienen desempeñando. En ocasiones, estas evaluaciones se realizan solo por obligación del área de Recursos Humanos y/o porque algunos jefes aprovechan la oportunidad para criticar y decirle a su equipo qué está haciendo mal. Sin embargo, se debe ver a las evaluaciones de desempeño y a las reuniones de feedback como una oportunidad para:

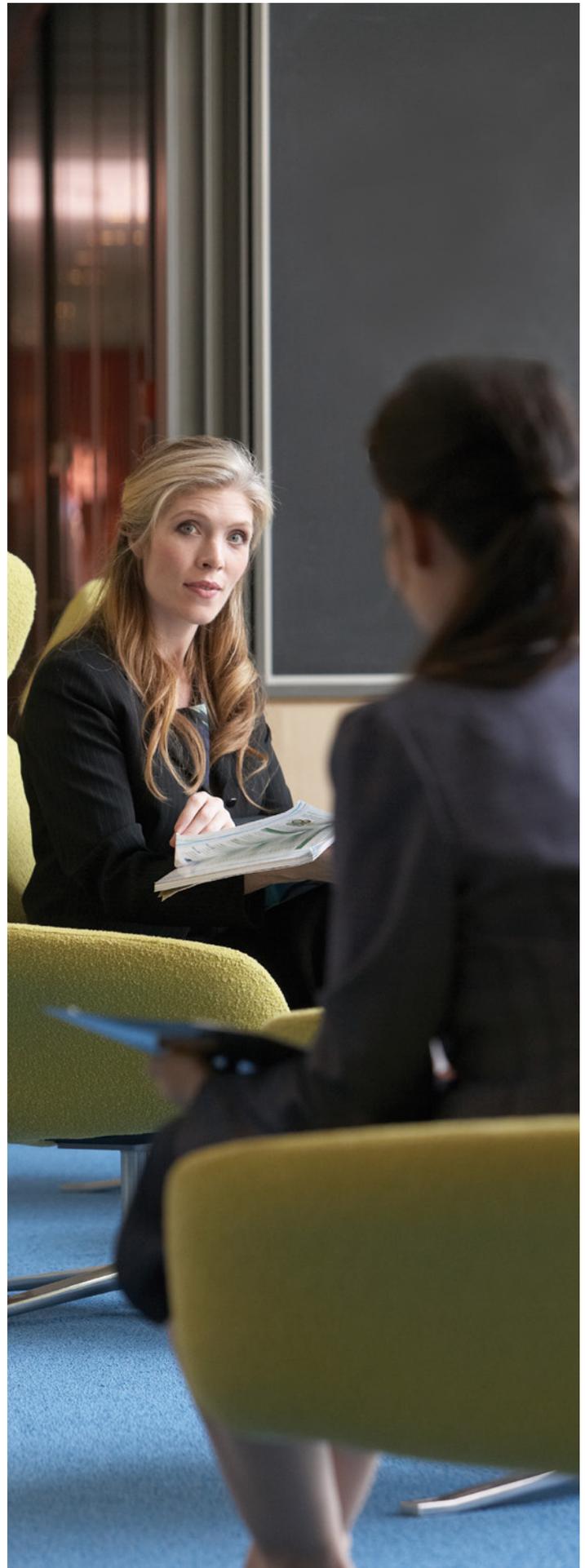
- Identificar oportunidades de mejora en el personal
- Evaluar y mejorar el desempeño del equipo
- Motivar e integrar al personal con su jefe directo
- Generar interés sobre su desarrollo

Existen tres (3) razones principales, que motivan al Emisor a brindar feedback a un Receptor:

- **Extrínseca:** Le motiva lo que le dan a cambio; puede ser cumplir con un KPI (indicador) asignado o buscar ganar un premio o una bonificación relacionada al cumplimiento de este proceso (Búsqueda de Beneficios Materiales).
- **Intrínseca:** Le motiva lo que aprende, puede ser que sienta la necesidad de aprender a brindar feedback o quiere ver cómo reacciona su personal ante sus consejos o críticas (Búsqueda de Beneficios Intelectuales).
- **Trascendente:** Le motiva lo que puede generar en el otro de manera positiva. De esta manera deja de lado los beneficios personales y se enfoca en el Receptor (Búsqueda de Beneficios en el Receptor).

Con ello, el proceso de feedback, en sí mismo, debe hacerse pensando fundamentalmente en los motivos trascendentes. Por lo cual, durante un proceso de feedback se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Es un proceso que se da entre dos personas
- Es ayudar a mejorar al receptor
- Lo importante es que quien recibe el mensaje lo entienda claramente
- El emisor pasa a segundo plano
- No es dar un discurso
- No es para lucirse
- No es para decirle al emisor cómo lo haría el receptor



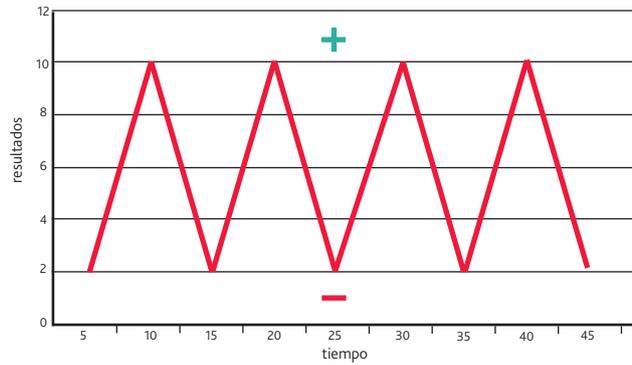
¹PÉREZ LÓPEZ Juan Antonio (1991). La Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones. Madrid: Ediciones RIALP

III. ¿QUÉ TENER EN CUENTA ANTES DE BRINDAR FEEDBACK?

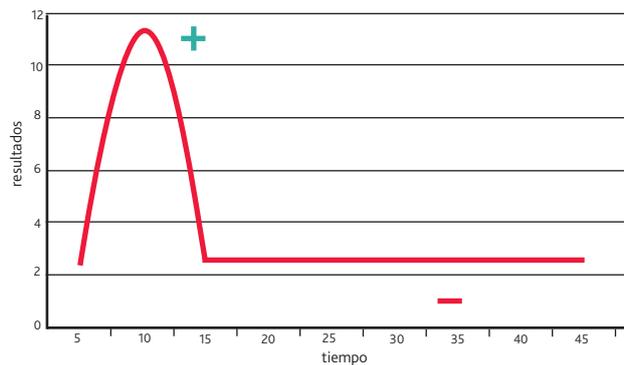
¿Qué estilos de feedback existen y cuál es el ideal?

Existen 4 estilos de feedback:

1. **La montaña rusa:** cuando se mencionan puntos positivos y puntos negativos de forma intercalada, generando confusión de cuáles son las actitudes a cambiar y cuáles las que se quiere reforzar.

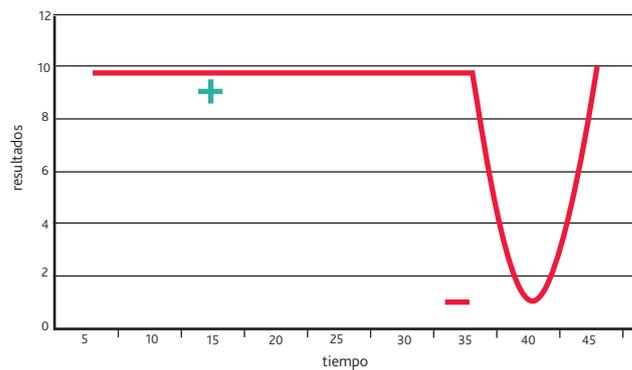


2. **El hipo positivo:** cuando se menciona sólo un punto positivo y múltiples puntos negativos, al ser tan corto el tiempo en lo positivo este pasa desapercibido y desmoraliza al personal generando bajo rendimiento.

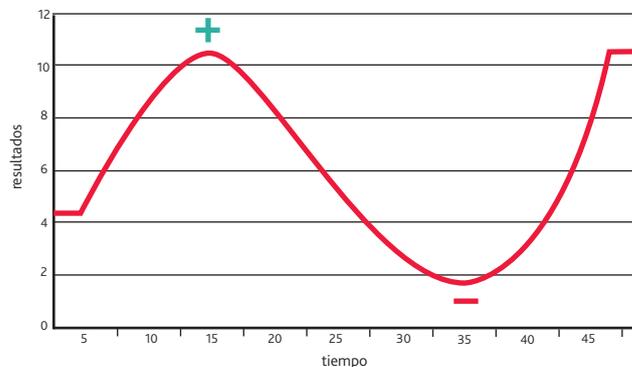




3. El hipo negativo: cuando se mencionan múltiples punto positivos y sólo un punto negativo, al ser tan corto el tiempo en lo negativo este pasa desapercibido y no se logra el cambio de actitud en el personal.



4. Balanceada: cuando se mencionan una cantidad similar de puntos positivos y de puntos negativos, además se utiliza una cantidad de tiempo similar en cada una de ellas. Se debe empezar por los puntos positivos y al llegar a los puntos negativos lograr un acuerdo de cambio de actitud con el evaluado por cada punto.



Por tanto, el estilo balanceado es el que permitirá que el evaluado pueda llevarse una información concreta sobre lo que está haciendo bien y los puntos que debe poner especial atención para lograr mejores resultados a nivel profesional.

¿Cómo evitar sesgos?

Para lograr una reunión de feedback exitosa, la actitud de quien realiza la evaluación debe ser:

- **Imparcial:** no se debe tomar partido por alguna posición.
- **Objetiva:** no debe estar influenciado por temas personales.
- **Sensata:** se debe actuar con total serenidad e inteligencia.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el discurso debe estar formulado en función de quién sea el receptor. Por ejemplo, hay personas que son más emocionales mientras que otras solo entienden el mensaje si se transmite de manera dura y concreta. Además, para evitar sesgos durante el proceso de feedback, el evaluador debe realizar un análisis previo del desempeño de la persona a evaluar donde se debe considerar lo siguiente:

- Identificar una cantidad similar de puntos positivos y negativos (por lo menos tres de cada uno).
- Analizar y revisar información suficiente.
- Considerar todos los eventos desde la última evaluación, no solo los más recientes.

IV. ¿CÓMO ES UNA REUNIÓN DE FEEDBACK EFECTIVA?



Etapa 1: Inicio

Objetivo

Con esta fase se busca lograr la atención del evaluado de forma positiva; dependiendo de la personalidad del mismo. Este puede estar nervioso y hasta ponerse a la defensiva en la reunión, lo cual entorpecería el proceso.

Proceso

Es importante comenzar la reunión rompiendo el hielo:

- Se debe evitar sentarse a lados opuestos del escritorio, es mejor si se sienta el evaluador al lado del evaluado.
- Empezar con una conversación relajante, es decir, no de trabajo, sino de temas como deporte, clima, cine, entre otros.
- Tener en cuenta que esta conversación inicial no es el motivo de la reunión por lo tanto mantenerla breve, no más de 5 minutos.

Etapa 2: Objetivos

Objetivo

Con esta fase se quiere clarificar el motivo de la reunión y evitar la generación de falsas esperanzas o asunciones erróneas.

Proceso

Es importante dejar en claro el objetivo de la reunión:

- Se debe evitar hacer falsas promesas ya sea de forma directa o indirecta. (ascenso, aumento salarial, entre otros)
- El evaluado debe entender que esta reunión de retroalimentación es para su propio beneficio y que le ayudará a mejorar su desempeño e identificar oportunidades de mejora para seguir creciendo.
- El evaluador deberá tener los objetivos preparados antes de empezar la reunión, de forma que no se prolongue esta fase en discusiones de cual debería ser el objetivo con el entrevistado, lo cual no aporta a la reunión.
- Esta fase debe durar máximo 5 minutos.

Etapa 3: Fortalezas

Objetivo

Con esta fase se busca que el evaluado entienda con claridad cada uno de los puntos positivos que le mencione el evaluador, de forma que no haya confusión en cuales son las actitudes y actividades, que se quiere reforzar.

Proceso

De cada punto positivo que se haya identificado se debe:

- Expresar en forma general.
- Dar un argumento detallado que explique a lo que se refiere este punto.
- Ejemplificar, esto debe ser un caso real de los últimos 6 meses o en su defecto del último año.

El evaluador deberá tener los puntos positivos preparados antes de empezar la reunión, de forma que no exista omisión de todos los puntos positivos relevante que él mismo haya observado en el trabajo del evaluado.

Esta fase debe durar máximo 15 minutos, no podemos prolongar más.

Las personas adultas pueden concentrarse en promedio de 15 a 20 minutos, cualquier actividad más larga debe estar dividida en etapa.

Etapa 4: Mejoras

Objetivo

Con esta fase se busca que el evaluado entienda con claridad cada uno de los puntos negativos que le mencione el evaluador, de forma que se pueda llegar a un acuerdo para el cambio de actitudes y actividades.

Proceso

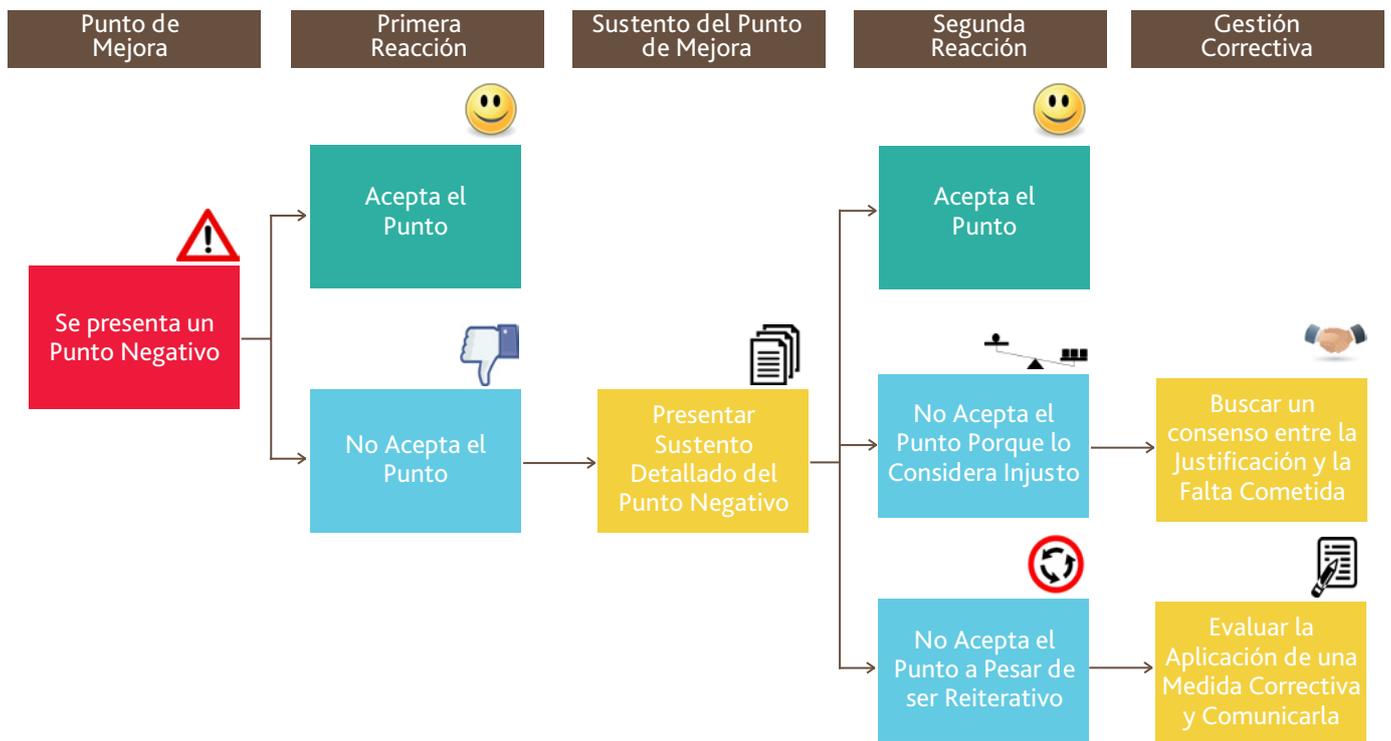
De cada punto negativo que se haya identificado se debe:

- Expresar en forma general.
- Dar un argumento detallado que explique a lo que se refiere este punto.
- Ejemplificar, esto debe ser un ejemplo real de los últimos 6 meses o en su defecto del último año.
- El evaluado expresará sus motivos que justifiquen o no el punto negativo.
- Llegar a un compromiso de cambio.

El evaluador deberá tener los puntos negativos preparados antes de empezar la reunión, de forma que no exista omisión de todos los puntos negativos relevante que él mismo haya observado en el trabajo del evaluado.

Esta fase debe durar máximo 15 minutos, no podemos prolongar más.

Árbol de reacción



Etapa 5: Cierre

Objetivo

Con esta fase se busca culminar la reunión con el plan de acción para la mejora del desempeño del evaluado y ofreciendo la ayuda necesaria para efectuar los compromisos de cambio.

Proceso

Es importante terminar la reunión de forma positiva mirando hacia adelante a los nuevos retos que enfrentará el evaluado.

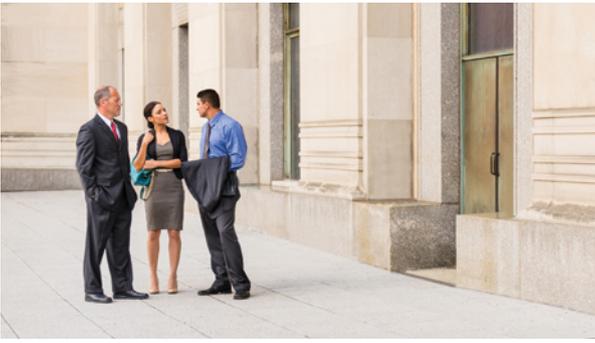
- Se debe asegurar al evaluado la confidencialidad del evaluador.
- Se debe elaborar el plan de acción basado en los compromisos de cambio acordados en la fase anterior.
- Este plan de acción deberá tener metas claras con fechas y medidas cuantificables.
- Estas metas deberán ser controladas con la periodicidad necesaria y evaluadas en la siguiente evaluación de desempeño.
- Esta fase debe durar máximo 15 minutos.



V. CONCLUSIONES

1. El feedback es un proceso, no es un hito en el tiempo. Se recomienda que este proceso tenga una formalidad cronológica y cuenta con mecanismos de medición internos.
2. Los motivos que deben primar en el proceso, son los motivos trascendentes, aquellos que son provocados por una búsqueda real del bien en el otro.
3. No abusar de los tiempos en discutir lo malo que hizo el evaluado (hipo positivo), ni de lo bueno que hizo (hipo negativo). Tampoco tener un proceso desordenado (montaña rusa). Se busca un equilibrio en los eventos buenos y no tan buenos (estilo balanceado).
4. La reunión de Feedback debe ser preparada y debe estar acompañadas de casos concretos, objetivos. No tiene que ser un tema orientado a corregir los temas personales, sino los relacionados a las responsabilidades laborales.
5. Se sugiere un tiempo de 45 minutos como máximo (dependiendo del caso y del ambiente dónde se de) para poder desarrollar la reunión de Feedback.
6. No se trata de un proceso que comente cómo el que da el Feedback haría las cosas (lucimiento del evaluador), se trata de cómo el evaluado debería hacerlo (temas objetivos) y que se de cuenta de su brecha de mejora.





Sobre la Firma

BDO en el Perú

Somos un grupo de firmas miembro de BDO International, una de las organizaciones en Auditoría y Consultoría más importantes a nivel local y mundial.

Desde nuestra constitución, hace más de 25 años, venimos brindando servicios de alta calidad a organizaciones peruanas y extranjeras de distintas actividades empresariales y gubernamentales, muchas de ellas pertenecientes a los principales grupos empresariales del Perú.

Contamos con una amplia gama de servicios de consultoría y auditoría de alto valor agregado para cubrir diversas necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

Nuestro compromiso es contribuir al éxito de nuestros clientes, identificándonos con sus objetivos y brindándoles un aporte profesional efectivo para alcanzarlos.

BDO en el Mundo

La Red BDO International fue creada en 1963 en Europa, cuando firmas contables del Reino Unido, Alemania, Holanda, EEUU y Canadá se unieron para atender clientes con operaciones internacionales y conformaron el Grupo Binder Seidman International.

Años más tarde, la organización adoptó como denominación la sigla BDO, que identificaba a los Socios fundadores (Binder, Dijker y Otte).

Hoy BDO es una red de Firmas de auditoría y consultoría considerada entre las cinco más importantes a nivel mundial, con más de 1,400 oficinas en más de 154 países.

Atendemos a clientes locales e internacionales a través de una amplia gama de servicios profesionales.

Nuestra diversidad de clientes abarca tanto el sector público como el privado de diversas industrias y a todo nivel de empresas. Asesoramos desde grandes corporaciones hasta medianas y pequeñas empresas a las que acompañamos en su desarrollo y crecimiento.

Sobre los autores

Marco Caldas Cruz

Ingeniero Informático Titulado de la Pontificia Universidad Católica del Perú y MBA del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura con más de 20 años de experiencia profesional asesorando empresas de primer nivel en distintas industrias tales como Banca, Seguros, Retail, Educación, Salud, entre otras. Su foco de especialización es la Consultoría Estratégica, en Gestión Humana y en Tecnología. Ha manejado proyectos de Planeamiento Estratégico, Rediseño de Procesos, Planes de Tecnología, Gestión del Cambio, Gestión de Riesgos de Proyectos, Segregación de Funciones, entre otros. Marco ha sido anteriormente Gerente en E&Y y es Socio de BDO Consulting desde el 2011.



Wendy Rivera Sam

Wendy Rivera Sam es Ingeniera Industrial de la Universidad de Lima, con MBA del PAD de la Universidad de Piura. Cuenta con más de 14 años de experiencia profesional y más de 5 años en consultoría. Su experiencia en consultoría abarca diferentes industrias, tales como Inmobiliaria, Comercialización, Retail, Automotriz, Agroindustrial, Financiera, Servicios (Concesionaria vial, Limpieza, Estacionamientos), Manufactura, entre otros. Su experiencia está basada en el liderazgo de proyectos de Diagnóstico de Empresas, Mejora, Rediseño y Optimización de procesos, Gestión Organizacional (gestión del cambio, gestión por competencias, clima y cultura organizacional, entre otros), Planeamiento Estratégico y/o planes de negocios (Business Plan), entre otros proyectos de asesoría.



Melissa Fernandez Blest

Melissa Fernández Blest es Licenciada en Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE), con Especialización en Factor Humano de la UPC (Psicología Organizacional) y Psicoterapeuta Racional Emotiva de la ITRE (Psicología Clínica). Cuenta con más de 06 años de experiencia en Consultoría de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano habiendo desarrollando y liderando proyectos como: Diagnóstico Organizacional, Diseño de Manual de Organización y Funciones, Gestión del Cambio, Evaluación de Desempeño, Evaluación e Identificación de High Potencial, Elaboración de Perfiles, Procesos de Executive Search en especial para mandos Medios, Gerenciales y Directivos, entre otros servicios. Su experiencia está basada en el desarrollo y gestión de los proyectos buscando alinear la Gestión Humana a las estrategias de negocio dentro de los diferentes clientes. Encargada de establecer y cumplir con los lineamientos establecidos dentro de los diferentes proyectos, generando nuevas oportunidades de negocio directa con clientes.



Guía elaborada por BDO Consulting S.A.C. Queda expresamente prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del autor.

Esta publicación ha sido elaborada detenidamente; sin embargo, ha sido redactada en términos generales y debe ser considerada, interpretada y asumida únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO Consulting S.A.C. para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares.

BDO Consulting S.A.C., sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella.

BDO Consulting S.A.C., una sociedad anónima cerrada peruana, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

CONTACTO

Marco Caldas Cruz
Socio
mcaldas@bdo.com.pe



Wendy Rivera
Gerente de Consultoría
wrivera@bdo.com.pe

+511 705-3535
www.bdo.com.pe