



# CRECIENDO JUNTAS EN LAS AMÉRICAS

CHALLENGE DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN



# Agenda

---

1. Anuncios importantes

2. Liderazgo y retroalimentación

**2.1** ¿Qué es la cultura de retroalimentación?  
¿Cómo lo implementas en tu empresa?

**2.2** Empoderamiento de los empleados: cómo crear un entorno seguro y abierto para obtener comentarios bien fundamentados que empoderen a su líder

**2.3** ¿Qué retos surgen a la hora de apostar por este nuevo tipo de liderazgo?

**2.4** Dar y recibir retroalimentación

3. ¡Vamos a compartir!

4. Q&A



# Anuncios importantes



El **feedback del elevator pitch** ya se encuentra disponible en la Academia ConnectAmericas



Recuerda que en **ConnectAmericas Academy** en la Sección Tema 7, Clase 2 este material está disponible en inglés, español y portugués.



Si tienes algún problema, ponte en contacto con nosotros en:  
[creciendojuntas@connectamericas.com](mailto:creciendojuntas@connectamericas.com)



Este es un ambiente de aprendizaje, venimos a aprender, cometer errores, reflexionar, cambiar de opinión, **¡y todo está bien!**

## Romina Aguilera

*Gerente Senior de PAS (People Advisory Services) Chile.*

Mi principal campo de experiencia es la asesoría en recompensas y compensación de asignaciones internacionales, en la que he estado trabajando durante los últimos 12 años.

He participado en proyectos relacionados con D&I y, más recientemente, en capacitaciones para desarrollar las capacidades ágiles de RRHH, lo cual creo que puede aportar mucho valor a los equipos de RRHH, sin importar su rol específico en el área.



//

Todos necesitamos  
personas que nos den  
**feedback**. Esa es la forma  
en la que **mejoramos**.

- Bill Gates



# Feedback (retroalimentación)

La retroalimentación es una forma de dar información que puede ser:



**Positiva**

(como un cumplido)



**Negativa**

(como una medida  
correctiva)



**Neutra**

(como una  
observación general)

La retroalimentación **SIEMPRE** debe ser útil para el receptor, proporcionando una visión o sugerencias que contribuyen a los resultados deseados.

# ¿Qué es la **cultura de feedback**?



La creación de un entorno de trabajo que acoja la retroalimentación allana el camino a la construcción de una cultura **orientada al crecimiento**, y una cultura orientada al crecimiento produce una **mayor productividad** y la **retención de empleados** que se sienten realmente valorados.



Se habla mucho de la **cultura de retroalimentación** para mejorar la relación entre líder y subordinado, pero es necesario actuar y demostrar esta transparencia en la práctica. De lo contrario, muchos empleados no se sentirán cómodos cuando se trata de expresar sus opiniones, al igual que los líderes serán resistentes cuando necesitan recibir críticas.



La investigación muestra que las empresas que toman esta acción pueden lograr un resultado de **compromiso** mayor al **90% de parte de todo el equipo**.

# ¿Cómo implementar una **cultura de feedback** en tu empresa?

## 1. Establece una rutina de feedback consistente

Una gran opción para un diálogo consistente es pedir regularmente feedback sobre eventos, decisiones y comunicaciones de la empresa. Cuanto más rápido se solicite la opinión de los empleados, mejor.

## 2. Escucha a tus colaboradores

Puedes crear una hoja de trabajo para que tus empleados la llenen. Incluye afirmaciones abiertas como:

- La mejor manera de darme retroalimentación es...
- La mejor retroalimentación que he recibido fue ...
- Mi peor experiencia con la retroalimentación fue...

Esta hoja de trabajo abrirá un diálogo entre el directivo y el empleado y creará un espacio seguro para dar y recibir feedback.

## 3. Toma acción y comunica

No tienes que estar de acuerdo con todo el feedback que te dan tus colaboradores, pero si es importante resaltar los temas más recurrentes y las acciones que vas a tomar para que estos se sientan escuchados y motivados para seguir dando y recibiendo feedback.

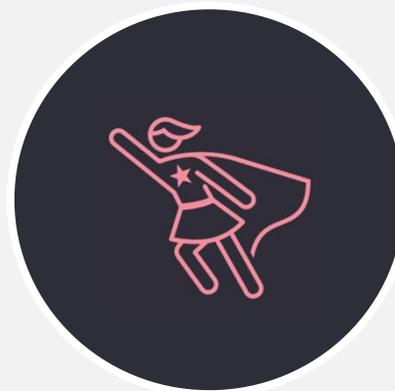
# Giving Critical Feedback



# Qué es la **retroalimentación** y cómo usarla de manera más efectiva con tu equipo

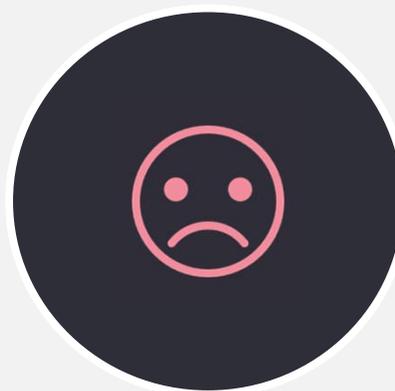
**67%**

de los empleados a los que se les resaltaron sus fortalezas se comprometieron más con su trabajo.



**31%**

de los empleados a los que se les exponían sus debilidades no manifestaron cambios en su comportamiento.



# Qué es la **retroalimentación** y cómo usarla de manera más efectiva con tu equipo



Los empleados que reciben evaluaciones de desempeño son más productivos y tienen mayores ingresos en el trabajo



Una de las mejores maneras de ayudar a los empleados a prosperar es proporcionar una buena evaluación de su trabajo. De hecho, esta es una gran estrategia para reconocer y valorar los esfuerzos del equipo en su conjunto.



Esta es una de las muchas estrategias utilizadas para apoyar a los empleados mientras alinean su comportamiento con las expectativas de la empresa. Saber cómo dar una buena y constructiva retroalimentación puede mejorar las habilidades de tu equipo.

# ¿Qué tan importante es la **retroalimentación**?

Un estudio realizado entre más de 19.000 trabajadores de 26 países reveló que:

- ➔ El nivel de **compromiso de los empleados** que reciben reconocimiento es casi **3 veces mayor** que el de los que no lo reciben.
- ➔ El feedback es una herramienta muy relevante con un impacto directo en la gestión humana. Cuando está bien estructurado, **sirve como orientación a equipos y empleados**, haciéndolos más conscientes sobre sus responsabilidades.
- ➔ Al conocer cómo se percibe su trabajo dentro de la empresa, **las personas se vuelven más seguras acerca de su comportamiento**.
- ➔ Es necesario dar retroalimentación sobre el trabajo desarrollado para **asegurar siempre el buen rendimiento del equipo**.

# ¿Como dar **feedback** eficaz?



- ▶ Desarrollar una cultura de retroalimentación efectiva.
- ▶ Haz que la retroalimentación sea aún más poderosa y productiva.
- ▶ Identifica quién la recibirá y busca entender sus emociones.
- ▶ Es importante que el líder explique el motivo de esa retroalimentación.

## Haz el siguiente ejercicio:



- Imagina que te están dando feedback, ¿cómo te gustaría escucharlo?

**Ponerse en la piel del otro es un entrenamiento que hay que hacer y, en este caso, una buena comunicación siempre será fundamental para asegurar el éxito de la estrategia.**

# ¿Como dar **feedback** eficaz?

Dar feedback de forma efectiva es una **habilidad de gestión esencial** que incluye **destacar los progresos que están haciendo tus empleados.**

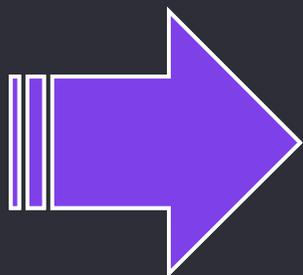
Y es precisamente la sensación de progresar, uno de los motivadores más poderosos de los equipos.

Incluso más fuerte que el reconocimiento personal o financiero que, aunque importantes, no funcionan solos.

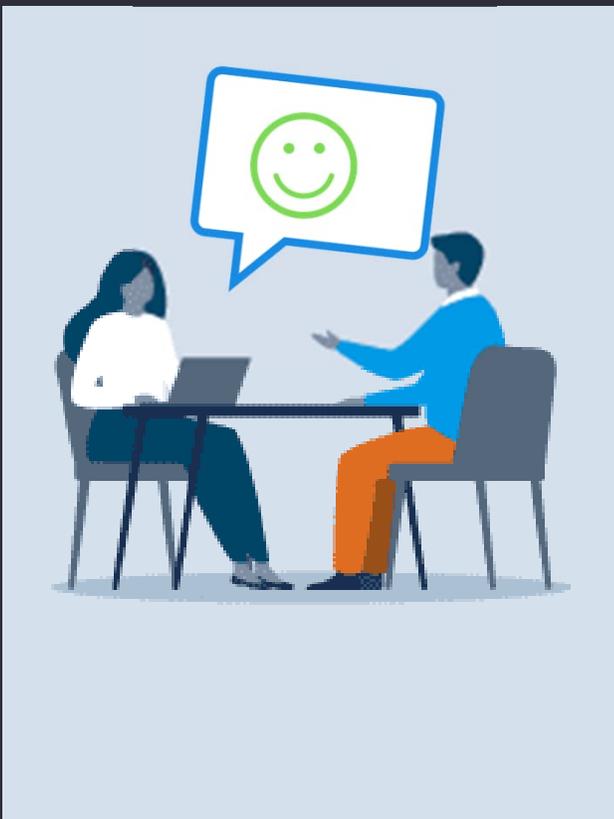
## ✓ Prepárate para dar retroalimentación efectiva

Proporciona a tus empleados comentarios específicos sobre cómo están ayudando a tu equipo u organización.

No olvides centrarte en cómo están proporcionando este retorno. Al proporcionar comentarios efectivos, ayudarás a tus colaboradores y a tu organización a prosperar.

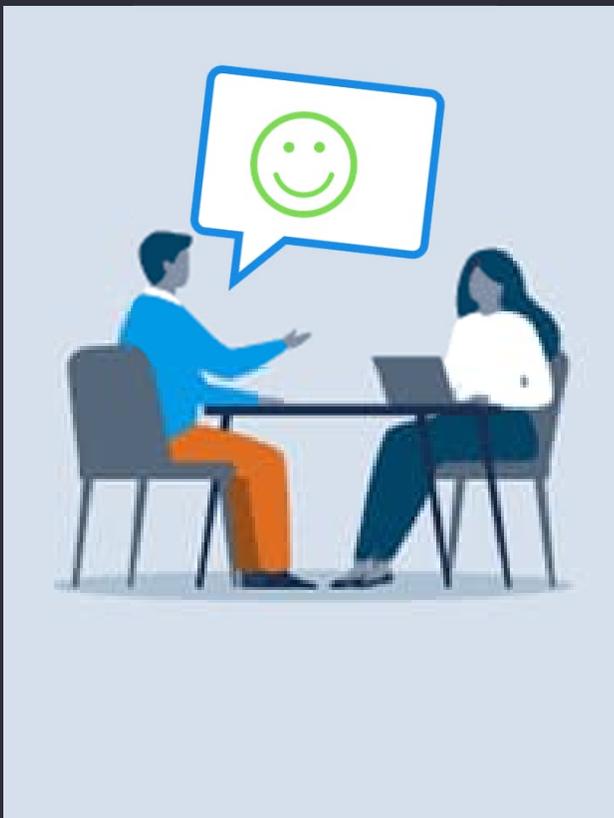


# Proporcionar Feedback



- ▶ Debes tener una visión directa del trabajo del individuo y / o supervisar directamente al individuo.
- ▶ Proporciona comentarios abiertos y honestos sobre cómo una persona está demostrando comportamientos de liderazgo transformadores.
- ▶ Ten en cuenta los posibles sesgos (sesgos inconscientes) y cómo pueden afectar la retroalimentación que das.
- ▶ Comparte información adicional que refuerce los comportamientos positivos e identifica acciones para seguir desarrollándose.
- ▶ Los comentarios deben compartirse durante una conversación antes de que se presenten en el sistema.
- ▶ Proporciona retroalimentación mientras realizas el trabajo según sea necesario.

# Obtener Feedback



- ▶ Considera cómo estas progresando para convertirte en una líder transformadora y qué podrías hacer con el tiempo para desarrollarte y crecer.
- ▶ Se abierta a recibir retroalimentación y anímate a ver la retroalimentación como un medio de crecimiento y desarrollo.
- ▶ Haz un seguimiento con tu proveedor de comentarios si necesitas más aclaraciones.
- ▶ Dile al proveedor qué aspectos de tu retroalimentación son más útiles para ti para que pueda mejorar la forma en que da sus retroalimentaciones en el futuro.
- ▶ Determina las acciones que puedes tomar para abordar proactivamente los comentarios durante todo el año.

Para evitar molestias o malentendidos en los momentos de retroalimentación podemos hacer una retroalimentación temprana (**feedforward**)

La palabra **feedforward** resume una idea del estadounidense Marshall Goldsmith.

**Feedforward** significa dar ideas y orientación al profesional con el objetivo de mejorar sus habilidades.



**Marshall Goldsmith**

# Feedforward x Feedback

Si bien la retroalimentación **es más habitual en situaciones que ya han sucedido**, feedforward se centra en las mejoras de acciones que están sucediendo ahora y apuntando al futuro. Feedforward no es un sustituto de la retroalimentación, ya que **ambos son importantes**, especialmente para que los líderes puedan usarlos en el desarrollo de un alto rendimiento **individual y de equipo**.

## Feedback

- Es una respuesta a una acción
- Identifica puntos de mejora
- Considera los resultados ya presentados



## Feedforward

- Es preventivo
- Orientación estratégica para mejorar el rendimiento
- Enfoque en el futuro

### Una buena retroalimentación abarca feedforward

Respuesta de acción + Puntos de mejora + Desarrollo de habilidades estratégicas para el futuro

# Herramienta "feedforward"

Enfatiza la importancia de anticipar y verificar el desempeño de los empleados. Una buena idea es utilizar el proceso feedforward de Marshall Goldsmith, que implica cinco pasos:

1

**Describe tu objetivo claramente.**

Explica que deseas mejorar. No quieres ofender a la gente o ponerla a la defensiva.

2

**Pide sugerencias.** Fomentar la creatividad ya que puedes conectarte mejor con los empleados en general, para que sientan que te preocupas por ellos y su desarrollo ¿Qué es específicamente lo que te recomiendan que hagas de manera diferente?

3

**Escucha atentamente.**

4

**Agradecer.**

Dile a la persona que aprecias el hecho de que se tomó el tiempo para ayudarte, ofreciéndole sugerencias específicas. No pongas excusas ni te pongas a la defensiva.

5

**Repetir.**

Este proceso con personas adicionales.

# Razones para usar "feedforward"



1) **Ayuda a las personas a centrarse en un futuro positivo.** Al dar a la gente ideas sobre cómo pueden tener más éxito, aumentamos sus posibilidades de éxito.



2) **Evita ablandarte.** La retroalimentación a menudo se convierte en un ejercicio para demostrar que otros están equivocados. Esto tiende a producir defensiva por parte del receptor e incomodidad por parte del emisor.



3) **Puede provenir de alguien que conoce la tarea,** que tiene ideas útiles. Casi cualquier persona puede darte ideas sobre cómo puedes mejorar.



4) **Feedforward no implica un juicio superior.** Ya que está más enfocado a ser útil.



5) **Ayuda al empleado dándole sugerencias específicas de una manera positiva** sin sentirse inferior ni traer una experiencia humillante.

# ¡Manos a la obra!



**Tiempo:**  
8 minutos

1 Imagina que uno de tus empleados se desempeñó mal. Sin embargo, generalmente se desempeña muy bien.

2 Escribe un comentario en la plantilla con un ejemplo de que le dirías.

**Nombre del colaborador:**

**Experiencia con la empresa:**

*Hable sobre el comienzo y los comportamientos positivos que ha tenido en el pasado hasta ahora.*

**Comportamiento observado:**

*Exponer los comportamientos que tuvo que son apropiados o no, a los valores de la empresa*

**Impactos:**

*Sé muy específico. Es importante dejar claras las consecuencias de tu comportamiento en la empresa*

**Acciones futuras:**

*Lo que esperas de ahora en adelante (feedforward).*

**Check de entendimiento:**

*Pídale al empleado que le diga lo que quedó de esta conversación, para poder alinear las percepciones ...*

**Plazos:**

*Cuándo serán las próximas conversaciones*

Q & A

# ¡Vamos a compartir!

En este espacio buscamos resaltar los mejores retos individuales y grupales del Tema 4 y 5

**Tiempo:** 20 minutos



# ¡GRACIAS!



Por favor, ingrese a este enlace y complete la encuesta de comentarios de esta lección:

<https://forms.office.com/r/e3bSzEBzVs>

Su opinión es muy importante para nosotros.