



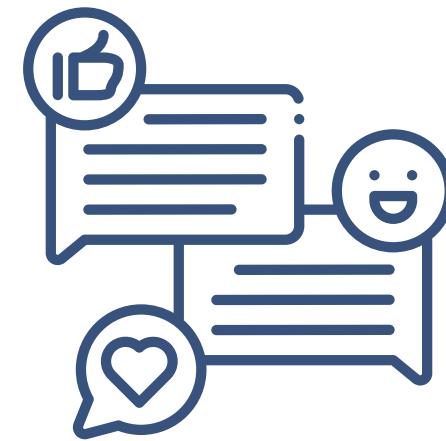
GUIA PARA PLANIFICAR TU CONVERSACIÓN DE FEEDBACK

DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS | DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL





La evaluación de desempeño es la ocasión para que colaborador y su líder intercambien impresiones de manera formal y abierta sobre el periodo pasado. **No hay que esperar a las etapas formales**, mientras **más frecuente sea el feedback**, más fluida será la conversación con el colaborador y de ese modo **se evitarán situaciones incómodas** durante la Evaluación de Desempeño.



El Feedback de la Evaluación de Desempeño puede ser realizado en base a:

- Feedback recibido por parte de las **personas que trabajaron con el colaborador**.
- Feedback del **Supervisor con relación al trabajo realizado**.



Fuentes del feedback

- **Comentarios** de quienes trabajaron con el colaborador.
- **Observaciones** del supervisor con relación al trabajo realizado.



Preguntas incluidas en la Evaluación de Desempeño para solicitar y pensar el feedback de los agentes

Generales

¿Cuáles son tus principales logros este año?

¿Qué habilidades o conocimientos te gustaría desarrollar más?

Preguntas sobre objetivos y desarrollo profesional:

¿Cuáles son tus objetivos profesionales a corto y largo plazo?

¿Qué proyectos o roles te gustaría explorar?

¿Hay oportunidades de ascenso dentro de la organización?

¿Cómo puede la dirección apoyar mejor tu desarrollo profesional?



Preguntas incluidas en la Evaluación de Desempeño para solicitar y pensar el feedback de los agentes

Preguntas sobre la cultura del Instituto y el entorno laboral:

¿Qué podrías hacer para mejorar la cultura de la Organización?

¿Qué podría hacer la Organización para que disfrutes más de tu trabajo?



Preguntas no incluidas pero que puede ser disparadoras para tu rol de evaluador:

- ¿Qué es una cosa que el agente hizo bien?
- ¿En cuáles habilidades se destaca? ¿En cuáles tiene que trabajar más?
- ¿Qué puede hacer el agente para mejorar su desempeño?



El feedback efectivo es la herramienta imprescindible para potenciar el intercambio de opiniones, reforzar la conducta positiva y reconducir el comportamiento indeseado. Además permite:

- Alineamiento de expectativas entre colaborador y líder;
- Balance del pasado y objetivos próximos;
- Análisis de puntos fuertes y de necesidades;
- Acuerdo de planes de acción;
- Identificar necesidades de formación;
- Reforzar el vínculo y el compromiso del colaborador



Tipos de feedback

El feedback de fortalecimiento o reforzador

Apunta a señalar aquello que el colaborador hace bien y se espera que mantenga. Por eso se lo llama “reforzador” o “fortalecedor”: enfatiza la manera de comportarse que se espera mantener, porque funciona.

Ejemplos:

- “No te quedás con nada por preguntar, y eso es excelente porque encarás la tarea sabiendo el fundamento de lo que hacés”
- “Cuando estás mal por algo y tenemos reunión, avisás que no tenés un buen día para que lo sepamos. Es una buena actitud, porque así no tenemos que estar adivinando qué te pasa.”



Tipos de feedback

El feedback de mejora apunta a señalar aquello que el colaborador debería modificar. Enfatiza lo que se espera que corrija en su comportamiento.

Consideremos nuevamente algunos ejemplos:

- “A lo mejor por exceso de iniciativa, a veces avanzás solo. Cuando no hay otras personas implicadas eso está bien y no genera consecuencias. Cuando hay otra gente involucrada, se enteran tarde de lo que tendrían que haber sabido antes.”
- “Cuando venís a una reunión siempre estás dispuesto a escuchar con respeto y buena disposición. El tema es que a veces necesito algo más que escucha: necesito ideas, cosas que no se me hayan ocurrido solamente a mí, que traigan alternativas generadas por ustedes.”



Formato del feedback

Más allá del tipo de feedback (si es reforzador o es de mejora) es importante prestar atención al formato.

El esquema SCIF ayuda a presentar el contenido del feedback de un modo abierto y comprensible.

- La S corresponde a la situación en la que el comportamiento a destacar o corregir se manifiesta.
- La C corresponde al comportamiento, es decir, a aquellas conductas puntuales del agente que se busca destacar o corregir.
- La I corresponde al impacto, al efecto de ese comportamiento en la tarea o en otras personas
- La F corresponde a futuro, es decir en adelante: necesito ideas, cosas que no se me hayan ocurrido solamente a mí, que traigan alternativas generadas por ustedes.”



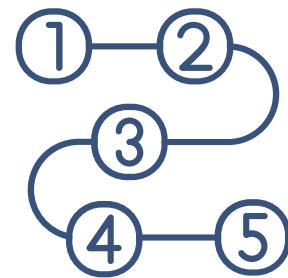
Ejemplos de feedback reforzador con formato SCIF

- “Cuando llega un proyecto Nuevo [situación] formulas todas las preguntas y no te quedás con dudas [comportamiento]. Eso hace que puedas encarar la tarea nueva con claridad sobre los fundamentos, más allá de que estés de acuerdo o no [impacto]. Eso no lo pierdas, y si podés contagialo [futuro].”
- “Cuando estás mal por algo y tenemos reunión [situación], avisás que no tenés un buen día para que lo sepamos [comportamiento]. Es una Buena actitud, porque así no tenemos que estar adivinando qué te pasa [impacto]. En el ámbito nuestro, que tenemos confianza, seguí haciendo eso porque ayuda mucho [futuro].”



Ejemplos de feedback reforzador con formato SCIF

- “A lo mejor por exceso de iniciativa, cuando liderás un proyecto [situación] a veces avanzás solo [comportamiento]. Cuando no hay otras personas implicadas eso está bien y no genera consecuencias. Cuando hay otra gente involucrada, se enteran tarde de lo que tendrían que haber sabido antes [impacto]. Antes de dar cualquier paso, pensá, quienes más tienen que participar y ponete en contacto [futuro]”
- “Cuando venís a una reunión [situación] siempre estás dispuesto a escuchar con respeto y buena disposición. El tema es que a veces necesito algo más que escucha: necesito ideas, cosas que no se me hayan ocurrido solamente a mí, y vos proponés poco [comportamiento]. Nos perdemos tu aporte, y también tu opinión sobre lo que dijimos los demás [impacto]. Si te parece yo puedo ser más clara anunciando previamente qué asunto vamos a tratar, y vos pudiendo anticipar el tema podés generar algunas opciones [futuro].”



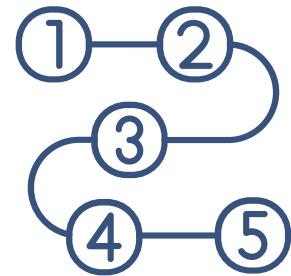
La secuencia del feedback en la evaluación de desempeño

Hay varias alternativas sobre cómo ordenar el feedback:

- a) empezar por el feedback reforzador y cerrar con el feedback de mejora (para encarar la conversación predisponiendo bien al interlocutor);**

- b) empezar por el feedback de mejora y cerrar con el feedback reforzador (para cerrar la conversación con un lindo clima);**

- c) adoptar la secuencia “sándwich” intercalando las necesidades de mejora entre un conjunto de comentarios positivos al inicio y otro al final.**



La secuencia del feedback en la evaluación de desempeño

Lo que ocurre con estas **secuencias** es que **son fáciles de anticipar** y por lo tanto **desvirtúan la escucha**.

El colaborador escucha a medias, previendo qué es lo que viene: “ahora me endulza para después criticarme”, “ahora cuando termine de criticarme me va a endulzar de nuevo para que me vaya motivada”.

La mejor secuencia es la que induce a mantener la atención, con un interés sostenido durante toda la conversación. Se recomienda entonces intercalar los comentarios de refuerzo y de mejora de manera aleatoria.

Muchas gracias

