

El poder del feedback

para el desarrollo de las personas y del equipo.

Entrevista a Fabiana Dutra



Cra. Fabiana Dutra

Especialista en Gestión Humana
Docente de Gestión de Personas
FCEA - UELAR

Introducción

Guiar, motivar, dirigir, negociar, ser optimista y orientarnos a resultados. ¿Cómo podemos desarrollar estas habilidades como directores de proyectos junto a nuestros equipos y a través del feedback?

Entrevistamos a Fabiana Dutra, directora del Programa de Gestión del Desempeño que está llevando adelante la Oficina Nacional del Servicio Civil para los funcionarios públicos. Este programa nos aporta ideas desde la experiencia de Fabiana, sobre la retroalimentación constructiva que menciona el PMBOK dentro de las mejores prácticas en la dirección de proyectos.

¿En qué consiste el programa y qué papel tiene el feedback 1 a 1 entre líder y colaborador?

El programa consiste en la implantación de un sistema de gestión del desempeño en el Poder Ejecutivo; como grandes desafíos tenemos el cambio de la cultura, vamos a ir a un sistema con foco en el desarrollo de los funcionarios para alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo del liderazgo.

La gestión del desempeño tiene como objetivos que las personas cuenten con las competencias necesarias para desempeñarse y así poder alcanzar los resultados planificados. Para lograr esto hemos desarrollado una herramienta que tiene como base un diccionario de competencias transversales, la identificación de brechas (metodología 360°) y el acuerdo de cerrar esas brechas con un plan de desarrollo para cada funcionario. El involucramiento de cada uno en la identificación de sus oportunidades de mejora y el compromiso son claves para la motivación.

El feedback juega un papel fundamental en todo el proceso ya que es importante para las personas tener claridad sobre los comportamientos que se esperan de ellos, en base al estándar de comportamientos observables plasmando en el diccionario de competencias y en los resultados a alcanzar.

El feedback es fundamental para que las personas tengan claridad sobre los comportamientos que se esperan de ellos.

¿Cómo podemos conocer las competencias requeridas del colaborador?

Las competencias requeridas para cada colaborador deberían estar identificadas y escritas; tenerlas escritas ayuda a poder compartirlas y que las personas puedan tener claro lo que se espera de ellas. Establecido este estándar, es importante poder identificar con evidencias concretas el desempeño de los colaboradores y ahí clasificar cuales son aquellos comportamientos deseables que la persona debe mantener, porque ayudan a alcanzar los resultados y reconocerlos para la motivación de las personas, así como las oportunidades de mejora, es decir cuáles son comportamientos debería incorporar o cambiar.

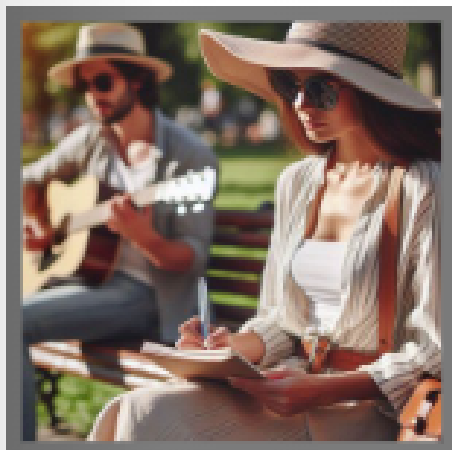
Existen diferentes metodologías para identificar, desde una mirada amplia como un 360° que comprende la evaluación del líder, equipo, proveedores y clientes, pasando por todas sus variantes, hasta sola evaluación del líder.

Las evidencias concretas identifican los comportamientos de las personas en su desempeño a través de la

observación día a día.

En esta etapa se busca obtener insumos sobre comportamientos concretos y observados para identificar lo que se debe mantener y lo que se debe mejorar.

A largo plazo el feedback nos ayuda al desarrollo de los colaboradores y nos dejará más tiempo para nuestro trabajo que es acompañar esos procesos.



Otro aspecto importante es la priorización de tanta información, tenemos que priorizar lo que es más relevante para los resultados a alcanzar, considerando también todo aquello que vemos que es más fácil para la persona.

Modificar comportamientos requiere de un proceso que no es instantáneo y siempre insume un esfuerzo importante para la persona, podemos ir de uno en uno a medida que vamos constatando logros.

Cambiar los comportamientos requiere de un proceso, de un esfuerzo importante, podemos ir de uno en uno a medida que vamos constatando logros.

¿Qué medios ofrece o propone el programa para trabajar en el acuerdo de desarrollo personal?

Para apoyar el desarrollo de las personas hemos elaborado una guía de medios de desarrollo, identificando diferentes medios que ayudan a que los trabajadores puedan aprender y poner en práctica lo aprendido. Esto es parte de los grandes desafíos que tenemos, porque el desarrollo está muy asociado a la formación en cursos. Desde una mirada de competencias, entendemos que la capacitación es sólo un medio que por sí sólo no siempre permite el desarrollo de competencias, muchas veces sólo nos permite adquirir conocimiento y en algunos casos desarrollar alguna habilidad, falta entonces un tercer componente: la actitud.

Necesitamos que las personas puedan y quieran poner en práctica eso aprendido; es por ello que necesitamos combinar diferentes medios para lograr el desarrollo efectivo de la competencia. Hemos aprendido que las personas muchas veces aprenden más de participar de otras actividades que de cursos formales. Por ejemplo, a través de la observación de tareas, pasantías con un tutor, participación en reuniones con un rol claro orientado al desarrollo de la competencia, la lectura de materiales (libros, papers, normativa, artículos, etc.), la participación en equipos de proyectos desde distintos roles o la elaboración de documentos. Todos estos medios permiten que las personas puedan adquirir conocimientos, ponerlos en práctica, así como desarrollar la actitud para aplicarlos, desde el

entendimiento de cómo es que aporta valor a su trabajo.

Esto repercute en su trabajo diario y permite generar el hábito, incorporando ciertos comportamientos día tras día. Para la ejecución de estos medios es fundamental un acuerdo entre líder y colaborador acerca de los objetivos concretos de desarrollo para que la persona ponga foco allí, y del seguimiento y acompañamiento del líder en la ejecución de los mismos.

¿Cómo es el monitoreo del desarrollo de parte del líder?

El primer paso consiste en que el colaborador identifique el comportamiento específico que debe desarrollar, con los insumos del feedback: el aspecto a mejorar y el objetivo concreto de desarrollo.

La gestión por competencias nos ayuda a una mejor gestión del desarrollo porque nos permite identificar concretamente los medios disponibles; si lo que falta es conocimiento hay medios de formación apropiados para ello, si lo que falta es habilidad los medios más apropiados son pasantías, reuniones, elaboración de documentos, participación en proyectos y coaching, si falta actitud proponemos la participación en reuniones o en proyectos.

Cuando este paso está acordado, identificado el mecanismo de aprendizaje más cómodo para el colaborador y el apoyo del líder para que eso se pueda concretar, el líder debe ir monitoreando que todo vaya surgiendo en base a lo planificado. Este monitoreo que se puede realizar en instancias de feedback (formal o informal), preguntando al colaborador si

pudo ir concretando lo acordado o que obstáculos está teniendo para concretarlo. De acuerdo con lo que vaya surgiendo debería ir habilitando y ayudando a que pueda ir concretando, o verificando si hay impedimentos que exceden lo que pueda realizar. En algunos casos es necesario replanificar si cambian algunas de las condiciones.

Al momento acordado para el cumplimiento del acuerdo se debería generar una instancia de evaluación sobre lo aprendido y sobre la efectividad del plan, apuntando a la mejora continua. Debemos considerar en la evaluación si existe necesidad de complementar con otras acciones de desarrollo.

Para finalizar, quiero preguntarte algo que nos suele poner incómodos y que tendemos a evitar o postergar: ¿cómo podemos dar feedback negativo de una manera constructiva?

Dar feedback de una manera constructiva es un tema que venimos trabajando mucho con foco en lo estratégico del desarrollo del liderazgo, porque hemos identificado que es lo que más cuesta en los líderes.

Lo primero que hemos trabajado con líderes es a no hablar en negativo o de error, sino de oportunidades de mejora. En nuestro programa hemos diseñado un curso para líderes, en el que trabajamos algunos aspectos importantes del feedback, como lo son el generar espacios exclusivos para brindarlo, con el tiempo para la persona, generando confianza y privacidad. El objetivo del



feedback es el aprendizaje y la mejora continua, sacando el foco del error. Enfocarse en el desempeño / rendimiento, no hablar desde la identidad, no decir "vos sos así", sino lo que se demuestra o hace en el ejercicio de un rol. No quiere decir que la persona sea "mala", sino que, en determinadas circunstancias, su conducta no genera los resultados esperados. Ser claro y específico, fundamentar con hechos y ejemplos observables: cuándo, dónde, en qué circunstancias, con quién.

No adjudicar a priori intenciones o motivos, y por último pedir cambios concretos y estar dispuesto a ofrecer cambios personales en nuestras acciones. Abrirse a escuchar y no disputar, aceptar puntos válidos "eso es cierto" y distinguir que hay puntos que acordamos y otros que no, nos ayudará mucho.

Cuando la comunicación es cara a cara es más fácil por todo lo que implica y todo lo que comunica nuestra postura, gestos y el intercambio con la persona. Cuando trabajamos con equipos virtuales, esto puede ser un gran desafío.

Entiendo que el feedback es la base de nuestro trabajo como líderes y es de los aspectos claves que debemos desarrollar para ejercer nuestro rol y alcanzar los resultados del día a día.

Entrevistador:
Ec. Guillermo Galmés, PMP,
Voluntario del Capítulo
[linkedin.com/in/guillermo-galmés](https://www.linkedin.com/in/guillermo-galmés)

