

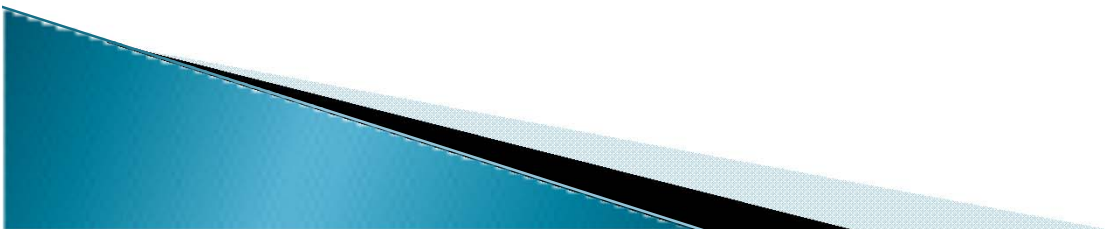
# Habilidades de Dirección

Enero – Mayo 2009

Santiago de Cali, Marzo 2 de 2009

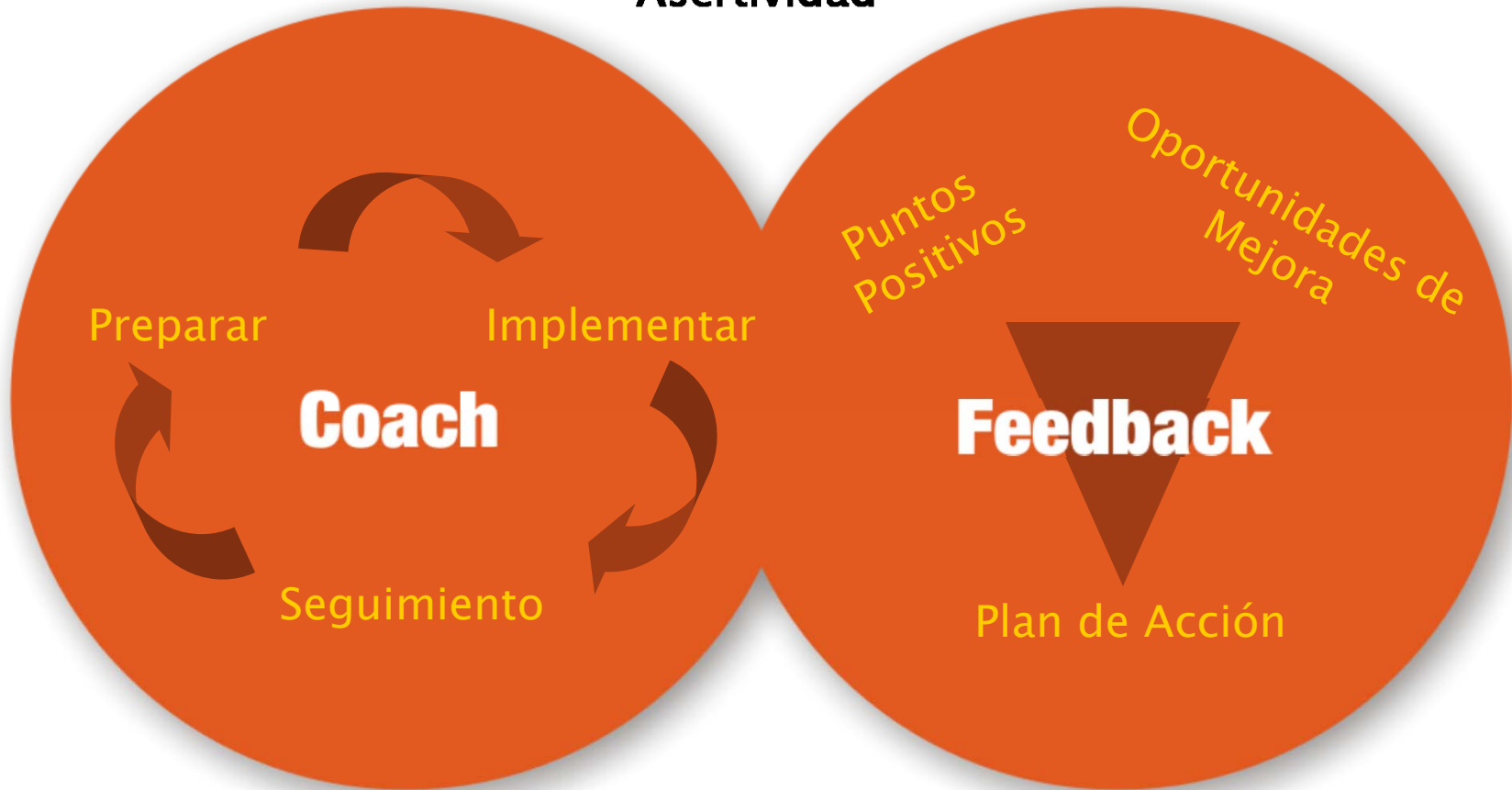
## Agenda 2 de marzo

- Revisión conceptos Asesoría y Retroalimentación.
- Ejercicios prácticos.

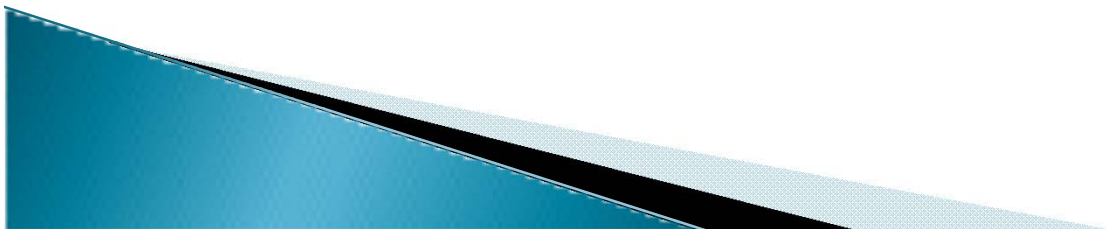


# En qué consisten el asesoramiento y la retroalimentación

**Asertividad**



**Carrera**

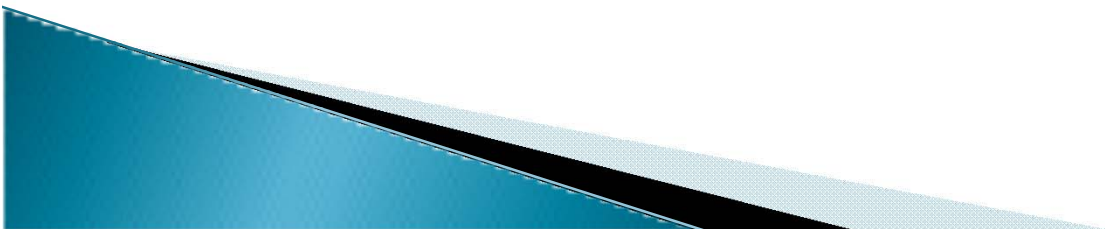


## ASESORAMIENTO – CONCEPTO



“Es una relación de acompañamiento que revela/libera el potencial de las personas de forma que maximiza su desempeño. Les ayuda a aprender en lugar de enseñarles algo...”

Timothi Gallwey



# Fases del Asesoramiento

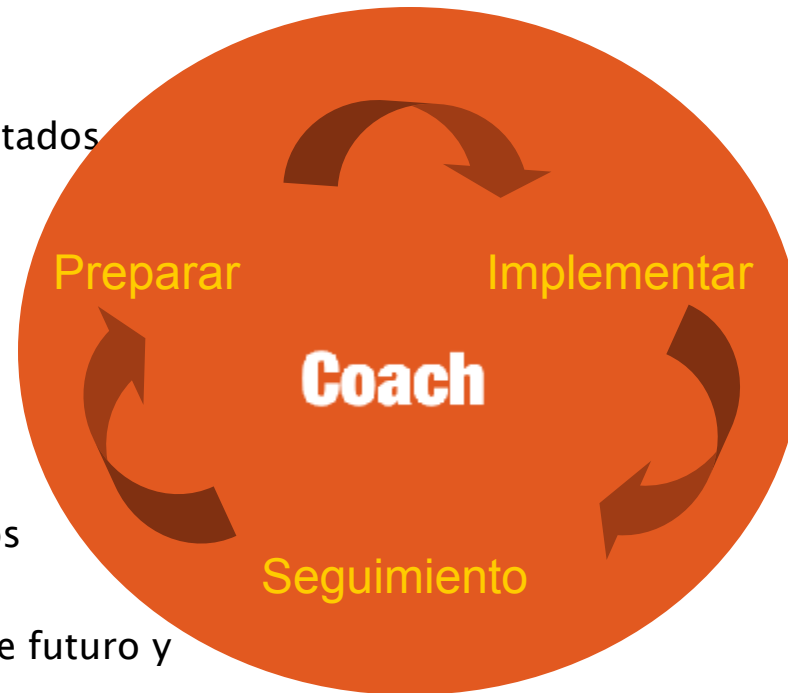


## Preparar

- Construir una relación sólida basada en la confianza.
- Analizar información del cliente
  - Comportamientos y Resultados
- Identificar aspectos a desarrollar.

## Seguimiento

- Acompañar para asegurar los resultados.
- Rescatar el acuerdo, visión de futuro y plan de acción.
- Auto-evaluación.
- Evaluación y retroalimentación.



## Implementar

- Acuerdo preliminar
- Establecer acuerdo
- Formulación de acuerdo
  - Definir roles
- Identificar competencias y talentos a reforzar
- Acordar expectativas de relación
- Definir visión de futuro
  - Familiarizarse con los desafíos
- Establecer escenario de cambio
- Definir plan de acción
- Desarrollar autoconciencia
- Hacer diagnóstico de brecha
  - Colaborar en la resolución de problemas

## ¿Qué es el Asesoría?

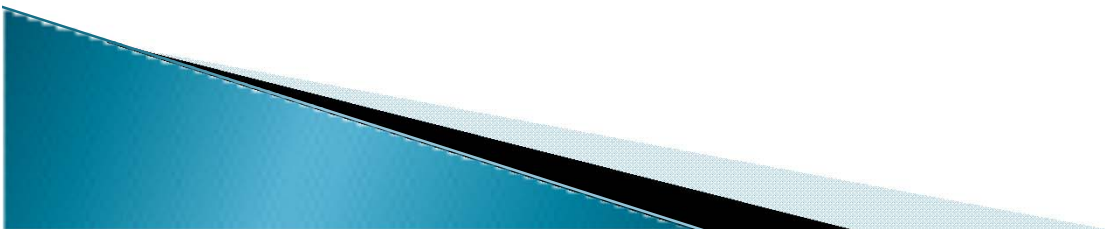
Es una herramienta de seguimiento.

Puede ser definido como:

- Una relación interpersonal orientada al aprendizaje
- Una forma de capacitación individual con la cual se obtiene lo mejor de las personas

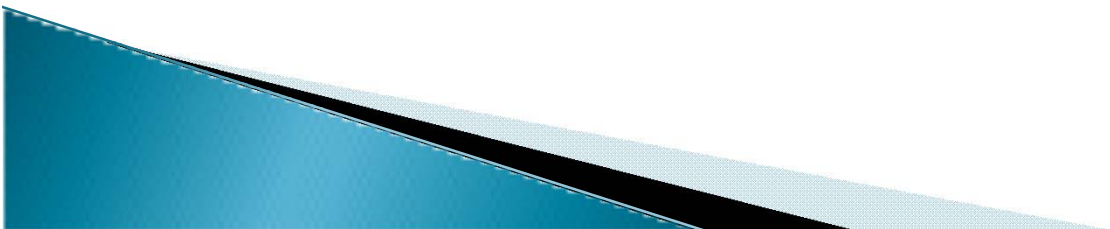
Se enfoca en:

- El rendimiento: ayudar a que las personas ejecuten las tareas al nivel máximo de su capacidades
- La persona: su talento, potencial y entendimiento



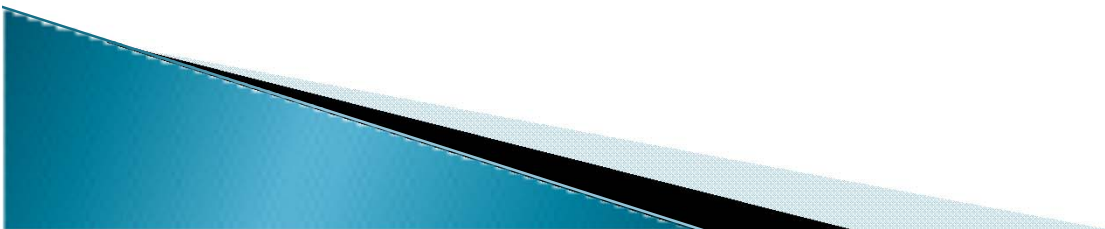
## Mitos acerca del Asesoramiento

- No tengo problemas, no lo necesito
- No tengo tiempo
- No tengo experiencia
- Es lo mismo que la retroalimentación
- Es igual a formar a la gente
- Es una moda



## Qué no es Asesoría

- ❑ No es enseñar (dar información o decir cómo se debe hacer). Es ayudar a que entienda por sí mismo.
- ❑ No es entrenar (el foco es el qué y el rendimiento). El foco está puesto en la persona
- ❑ No es “ser mentor” (alguien de quien aprovechar la experiencia). La clave es “no indicar cómo hacerlo”
- ❑ No es terapia (tratar problemas personales o del pasado). Tienen distintas intenciones y metodologías
- ❑ No implica decir que sí a todo. Es establecer un equilibrio entre necesidades y posibilidades.





## Objetivos de la Asesoría

Aumentar la toma de conciencia y responsabilidad del colaborador , con el fin de que tome acciones que le permitan alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

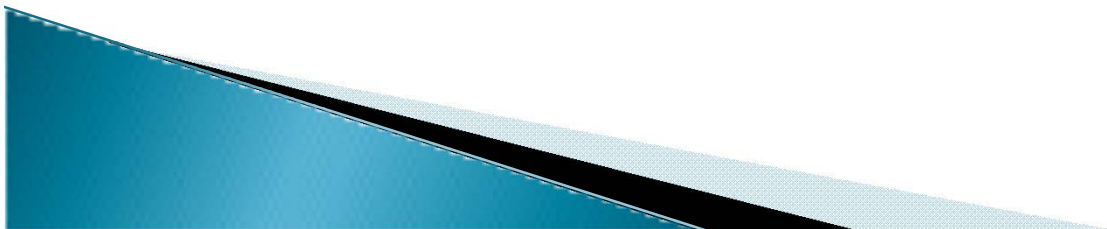
### El jefe o líder como Asesor

Al mismo tiempo que cumple su rol de jefe lleva delante otra función:

- Es guía
- Ayuda al otro a descubrir su potencial
- Orienta a lograr mayor claridad en la acción

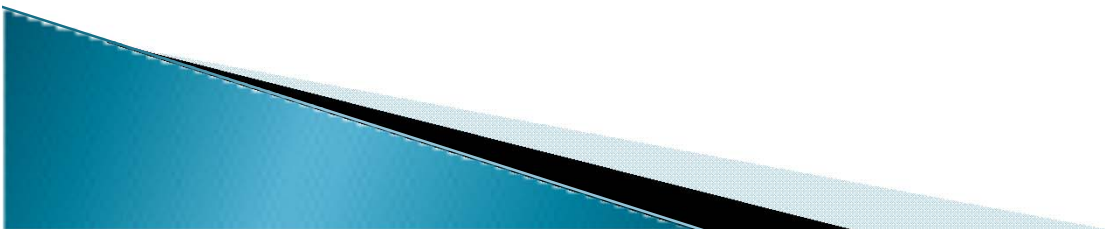


Mejora el desempeño  
Se orienta al futuro



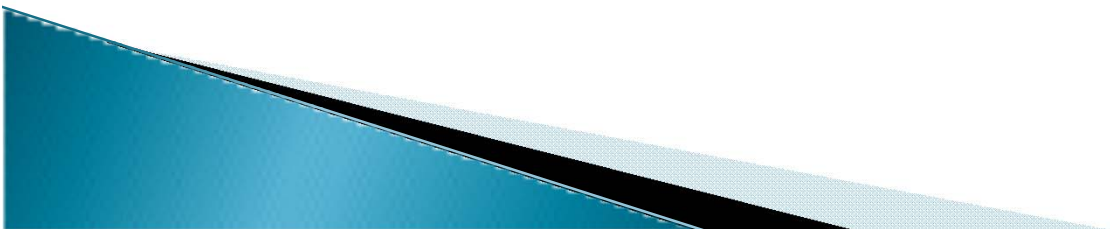
## Liderar con Asesoramiento

- Ayudar a la persona a descubrir qué hay que hacer
- Escuchar
- Desafiar a encontrar soluciones propias
- Hacer de espejo
- Guiar
- Confrontar y estimular
- Felicitar y corregir



## Ventajas del Asesoramiento

- Mejor desempeño y productividad
- Mejor desarrollo de habilidades
- Aprender mejor
- Mejores relaciones
- Mejor ambiente laboral
- Más tiempo para el líder
- Mayor creatividad
- Mayor capacidad de reacción
- Mayor flexibilidad
- Optimización de personas, habilidades y recursos

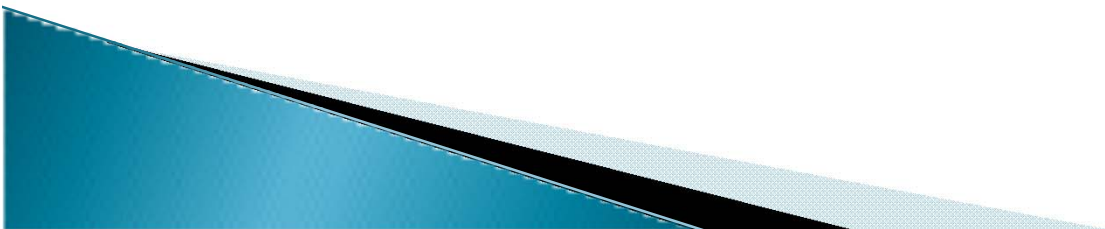


## Retroalimentación – Concepto



*“Es una información proporcionada de una persona a otra con el objetivo de reforzar y/o redireccionar resultados y o comportamientos específicos”.*

Está basada en hechos y datos



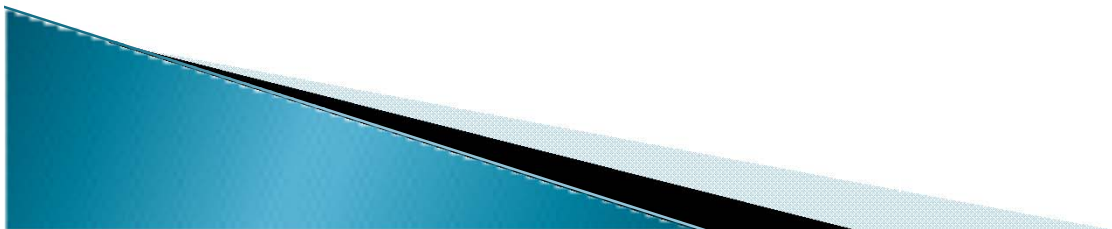
## Tipos de Retroalimentación

### Formal

- Realizando las reuniones de seguimiento con base en el plan de acción desarrollado en conjunto.

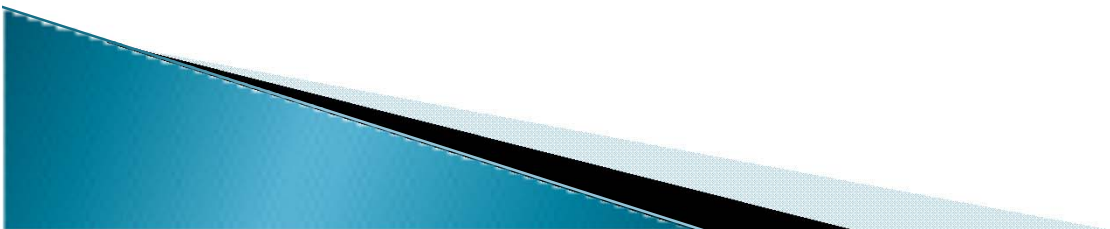
### Informal

- En situaciones cotidianas en que ocurran hechos positivos y/o negativos con base en la visión de futuro.



## Elementos a incorporar en una retroalimentación

- Describir una situación
- Describir un comportamiento
- Describir el impacto de algo



## Fases de la Retroalimentación

- Reforzar resultados/acciones positivas.
- Mostrar las fortalezas.
- Debe ser constructivo; ayudar al otro a mejorar.



- Dirigida a un comportamiento que una persona desea modificar/a un hecho de una persona; NUNCA a la persona.
- Descriptiva – No Evaluativo.
- Específica – No General.

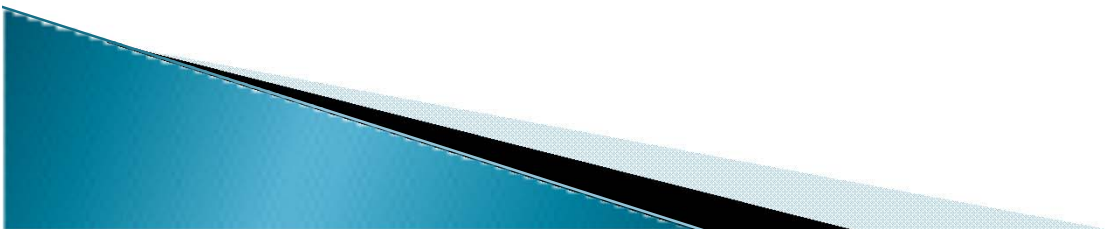
□ La retroalimentación está dirigida a ayudar a otro.

□ La persona que recibe retroalimentación debe ser estimulada a cambiar mediante un plan.



## Cómo pedir retroalimentación

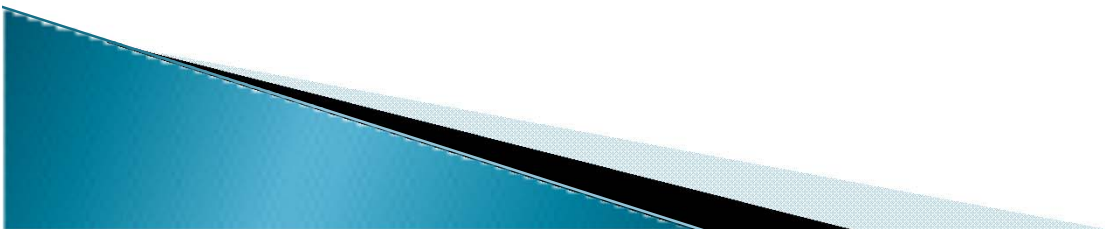
- Antes de solicitar retroalimentación, debes estar abierto a escuchar informaciones que tal vez estén en contra de tus percepciones.
- Pide retroalimentación sobre lo que vas a empezar a hacer, lo que estás haciendo (para que sea más eficiente) o lo que debes dejar de hacer.
- Aprende a aceptar la retroalimentación constructiva de manera positiva.
- Evita estar a la defensiva; conserva la calma y controla tus emociones; date un tiempo para meditar sobre lo recibido.
- Aprende a ver la retroalimentación negativa como información potencialmente útil que pueda ayudarte a crecer personal y profesionalmente.
- Verifica tu comprensión de la retroalimentación: haz preguntas o pide ejemplos. Esclarece hechos si es necesario.





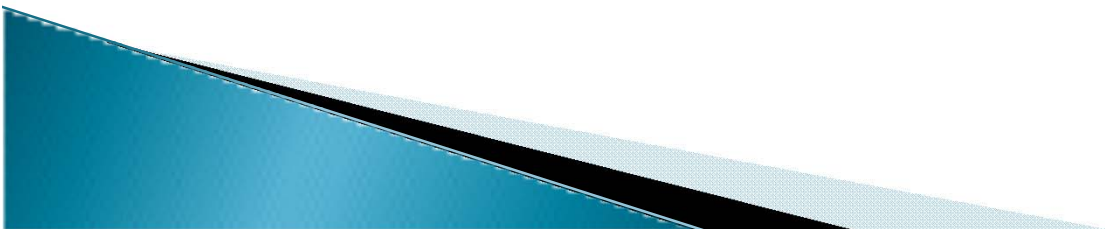
## Cómo pedir Retroalimentación – continuación

- Reúnete con tus compañeros cuyo apoyo es importante, con el fin de obtener retroalimentación sobre áreas de mejora y sugerencias.
- Escucha la retroalimentación y aún si la has oído antes, no interrumpas diciendo: “Lo sé. Lo he oído antes”.
- Agradece por la retroalimentación, especialmente si la buscaste por tu propia iniciativa.
- Establece un acuerdo acerca de lo que estás dispuesto a cambiar.
- Para las reuniones que normalmente presides, es importante pedir a las personas que evalúen la efectividad de la misma y qué podría hacerse diferente la siguiente ocasión.
- Dentro de tu equipo de trabajo, periódicamente pregunta: “¿Cómo estamos funcionando como equipo?”



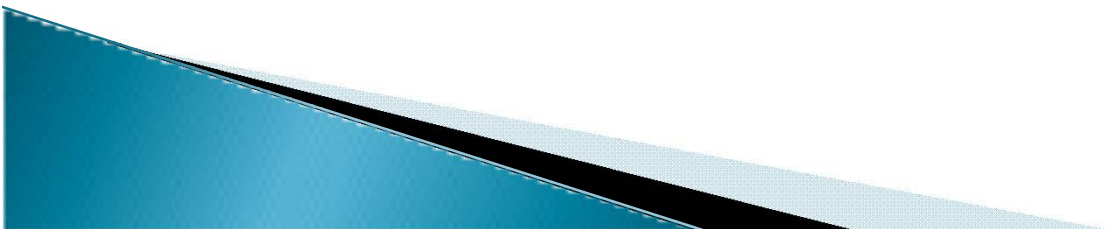
## Cómo dar Retroalimentación

- Busca un espacio y un tiempo particulares. En lo posible, haz una cita.
- Mantén la autoestima de la otra persona cuando des una retroalimentación constructiva; comparte tus observaciones sobre el comportamiento e impacto de las acciones del individuo y usa ejemplos claros y específicos SIN ATACAR A LA PERSONA.
- Confirma la disposición que tiene la persona para recibir retroalimentación preguntando y si el momento es oportuno: “¿Puedo darte retroalimentación?” “¿Es un buen momento?”
- Prepara la sesión de retroalimentación. Lleva situaciones con ejemplos concretos.
- Anticipa las situaciones de retroalimentación que puedan generar problemas y prepáralas; si es el caso, pregúntale a personas que hayan tenido situaciones semejantes.
- Identifica a alguien que, en tu concepto, es bueno dando retroalimentación. Pídele que te asesore.



## Cómo dar retroalimentación

- En caso de personas a tu cargo en las que se requiera un cambio en un comportamiento específico, define un plan de acción para hacer seguimiento a la aplicación de la retroalimentación.
- Debes dar periódicamente retroalimentación informal; recuerda: es tan importante reforzar los puntos a mejorar como los positivos.
- Respecto a tus reportes directos, elabora un plan de evaluación de tus necesidades de retroalimentación. Que cada uno prepare una lista de las áreas que ellos consideran oportunidad de mejoramiento y reúnete individualmente con cada uno y acuerden puntos a trabajar, plan de acción y frecuencia.
- Así tú seas jefe, también puedes necesitar retroalimentación; escoge un compañero en quien confíes y asesórate con él.
- Dentro de las reuniones de evaluación de desempeño de tu gente, recuerda siempre incluir retroalimentación sobre los resultados y la forma en que cada uno los ha alcanzado.
- Lidera con el ejemplo.



## Formas de expresión en una retroalimentación

### Asertivo

Foco en ambas personas, sincero y directo. Expresa lo que piensa y siente de forma adecuada.

→ Efectividad

### Agresivo

Foco en sí mismo, sincero y directo, más inadecuado. Expresa lo que siente sin pensar en el impacto.

→ Estrés y conflictos

### Manipulador

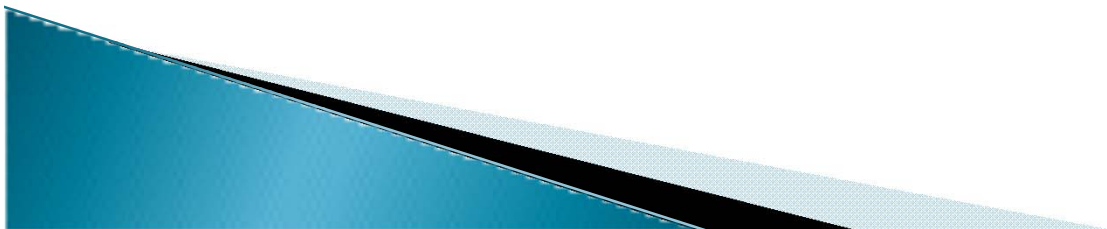
Foco sí mismo, indirecto y poco claro. Utiliza estrategias para no revelar sus reales sentimientos.

→ Falta de respeto

### No Asertivo

Foco en el otro; dice sí cuando quiere decir no. Dificultad en expresar sentimientos.

→ Baja autoestima



# Manejo de Reacciones

## Mostrar el impacto

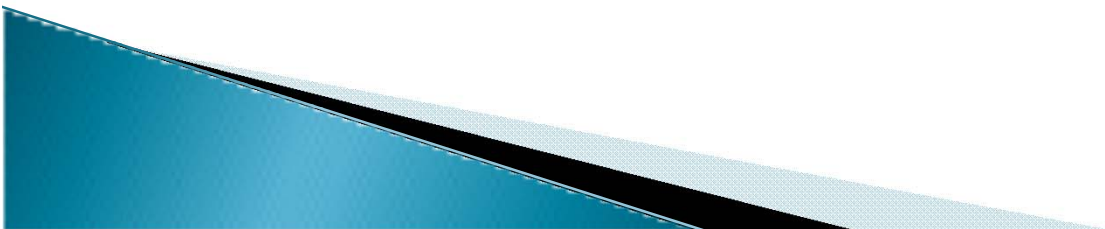
- Enfatizar que un impacto negativo del comportamiento es significativo e importante. – “Puede no parecer serio para ti, pero es realmente importante porque...” “Si esto sucede nuevamente, el resultado podría ser...”

## Llanto

- Dar un tiempo para que la persona se recupere;
- Dar algunos minutos de privacidad si eso prefiere la persona.

## Racionalizar

- Reafirmar el impacto del comportamiento – “Puedo ver por qué tienes razones para hacer eso, pero es preciso que entiendas cómo eso impacta un equipo y un proyecto, o a mí.”



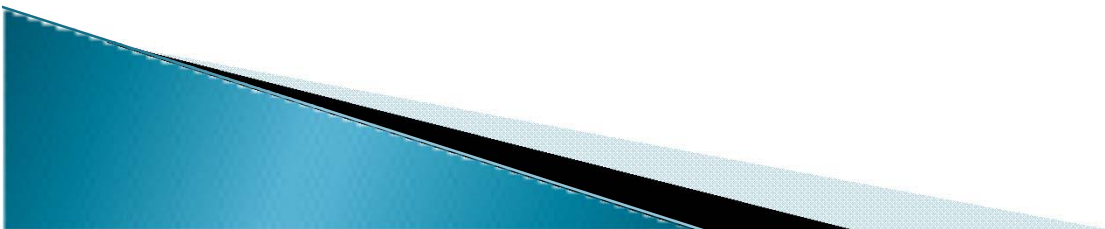
# Manejo de Reacciones

## Actitud defensiva

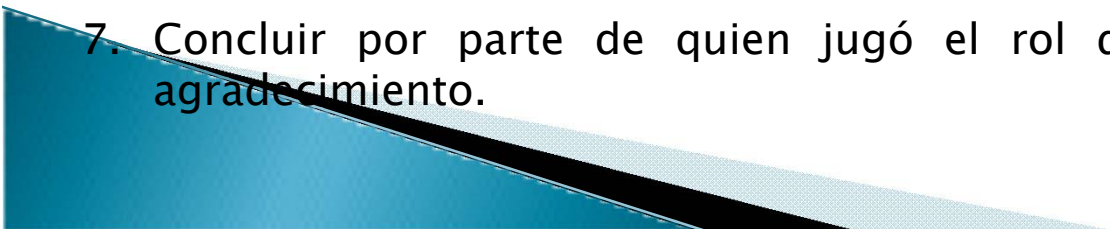
- Mantente centrado – “Entiendo que esto sea difícil de escuchar”.
- Evita argumentar, manteniéndote en tus hechos y datos.
- Muestra las consecuencias de mantener el comportamiento – “Si este comportamiento continuara...”.
- Si es el caso, dále a la persona la oportunidad de que se recupere – “Sé que es difícil, ¿continuamos más tarde?”

## Negación

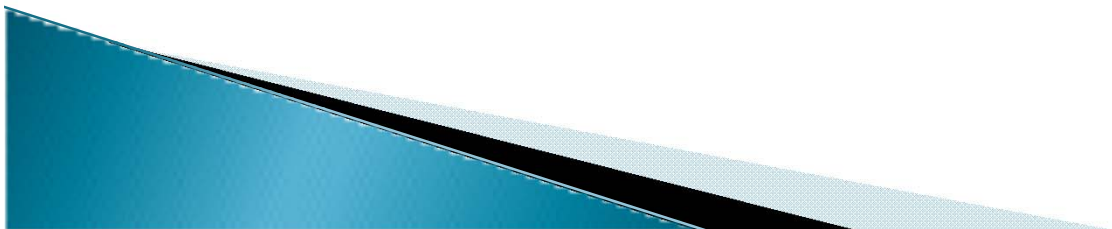
- No contra-argumentes.
- Resalta claramente los hechos que has observado.



## Ejercicio de Retroalimentación

1. Tomar tanto la evaluación de habilidades de desarrollo, el plan de desarrollo personal y los objetivos.
  2. Identificar 3 personas diferentes a aquellas con las que ha trabajado en ocasiones anteriores.
  3. Reunirse con ellas y entregarles sus resultados de la evaluación de habilidades de desarrollo, el plan de desarrollo personal y los objetivos. Cada uno va a realizar una retroalimentación de uno de los 3 aspectos identificados como aspectos a mejorar. Cada persona debe aclararle a la siguiente cuál aspecto ya se trabajó para que no se repita.
  4. Recibir los de la otra persona.
  5. Tomarse 20 minutos para preparar la retroalimentación de la otra persona.
  6. Darle la retroalimentación a cada una de las 3 personas, en cinco minutos, enfocada en uno de los tres aspectos a mejorar. Iniciar por preparar el lugar de la retroalimentación y continuar con un saludo introductorio a la actividad que van a realizar. Pasados los 5 minutos, cambiar el rol. Concluido, cambiar de persona.
  7. Concluir por parte de quien jugó el rol de dar retroalimentación, con un agradecimiento.
- 

# Cierre Habilidades Interpersonales

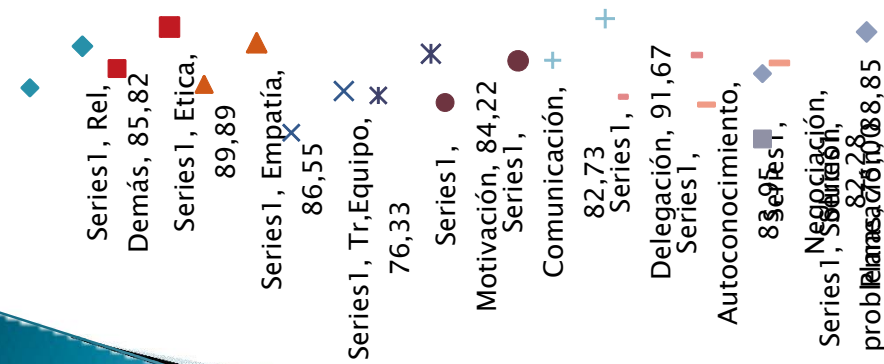




## Resultados evaluaciones de habilidades

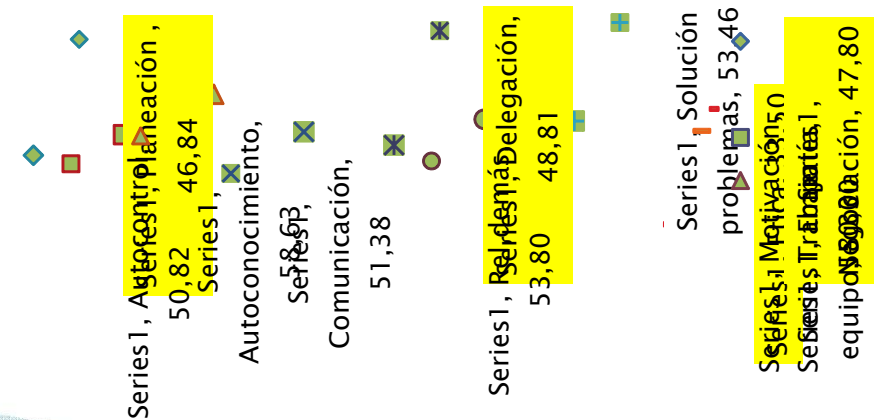
### Fortalezas

Rel, Demás	85,82	14
Etica	89,89	10
Empatía	86,55	9
Tr,Equipo	76,33	8
Motivación	84,22	8
Comunicación	82,73	7
Delegación	91,67	6
Autoconocimiento	83,95	4
Negociación	82,28	4
Planeación	88,85	2
Solución problemas	75,00	1



### Oportunidades

Planeación	46,84	15
Autocontrol	50,82	13
Autoconocimiento	58,63	9
Comunicación	51,38	5
Delegación	48,81	5
Rel,demás	53,80	5
Solución problemas	53,46	5
Etica	33,50	3
Motivación	59,60	3
Negociación	47,80	3
Empatía	58,33	1
Trabajo equipo	50,00	1



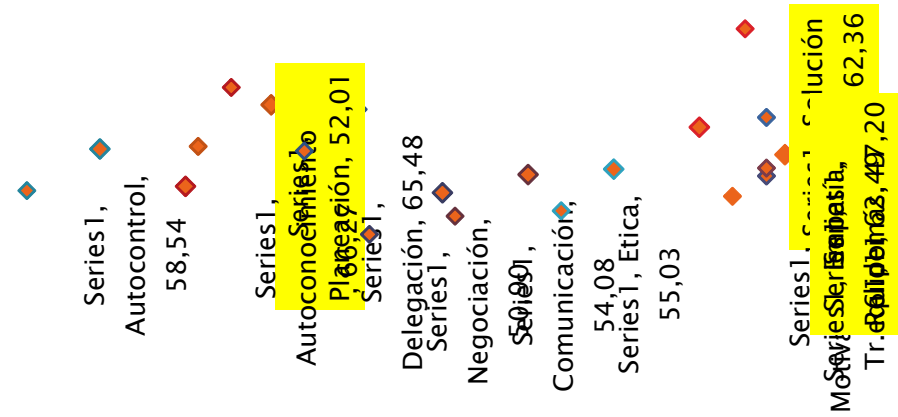
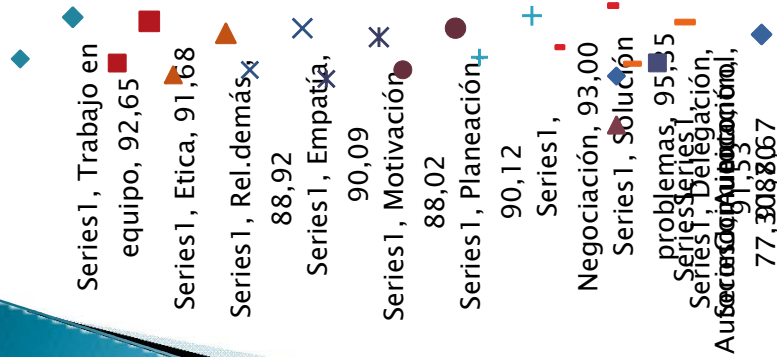
# Resultados evaluaciones de habilidades

## Fortalezas

Trabajo en equipo	92,65	12
Etica	91,68	12
Rel.demás	88,92	11
Empatía	90,09	8
Motivación	88,02	6
Planeación	90,12	5
Negociación	93,00	3
Solución problemas	95,35	3
Delegación	91,53	3
Comunicación	88,67	3
Autocontrol	91,70	1
Autoconocimiento	77,30	1

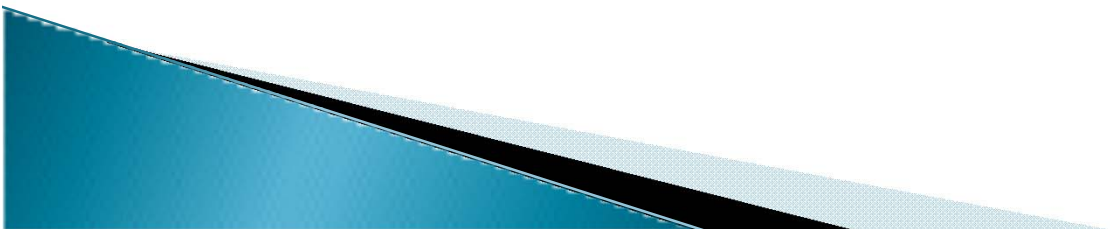
## Oportunidades

Autocontrol	58,54	16
Planeación	52,01	13
Autoconocimiento	66,27	9
Delegación	65,48	6
Negociación	50,90	6
Comunicación	54,08	4
Etica	55,03	4
Solución problemas	62,36	4
Motivación	57,56	3
Rel.demás	47,20	3
Empatía	61,11	2
Tr.equipo	62,49	2

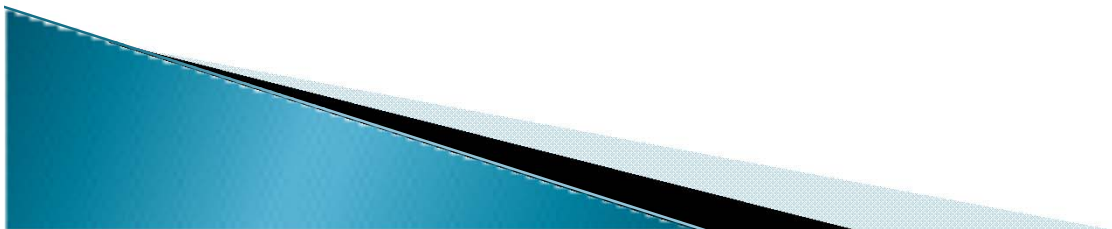


## Compromisos próxima clase Lunes 9 de marzo

- Parcial Habilidades Personales e Interpersonales.
- Traer planes de desarrollo y ejemplos de acciones.
- Clase Marzo 16: Desarrollo Humano



¿Preguntas?



¡Muchas gracias!

