



Cómo construir conversaciones poderosas de *feedback* en un entorno remoto o híbrido



Radical Candor es una de las últimas tendencias en filosofía de gestión en Estados Unidos. Para dar *feedback* propone el esquema **CORE**, que se compone de los siguientes elementos:

Context		Contexto
Observation		Observación
Results		Resultados
nExt Steps		Próximos pasos

A este esquema, en *Unlock*, le agregamos algunas distinciones muy valiosas que aporta el modelo de comunicación plena de Marshall Rosenberg.

CONTEXTO

Cuidar los detalles de la reunión es la manera de mostrarle a la otra persona que te importa la conversación y que también te importa ella. Para prepararte, te recomendamos hacerte las siguientes preguntas y tratar de encontrar posibles respuestas.

- **Objetivo:** ¿Qué aspiras a lograr con esta conversación? ¿Qué necesidad de fondo tienes y cuál podría ser la de la otra persona?
- **Piensa en la otra persona:** ¿Cómo es tu interlocutor? Reflexiona sobre sus características, sobre su etapa profesional, sobre sus circunstancias, sobre sus necesidades, sobre las aspiraciones que podría llegar a tener.
- **Identifica tus juicios y tus creencias limitantes:** ¿Qué posibles creencias, juicios o sesgos podrías tener de dicha persona?
- **Elige el momento indicado:** ¿Cuál es el mejor momento para abordar a esta persona? ¿Cuándo podría estar más receptiva y disponible para conversar? ¿Tiene una agenda muy apretada? ¿Trabaja desde su casa y al mismo tiempo tiene que atender necesidades familiares? ¿Va algunos días a la oficina?
- **Elige el lugar o el medio:** ¿Dónde mantendrán la charla?
 - En un entorno de trabajo remoto, te recomendamos que para estas conversaciones siempre coordines una videollamada, de modo de que puedan verse las caras y valerse de la riqueza de la comunicación no verbal.
 - En un entorno de trabajo híbrido, procura reservar este tipo de conversaciones para la presencialidad. Combina la agenda para que ambos puedan ir a la oficina y aprovechar estar cara a cara. De hecho, al organizar tu agenda entre la oficina y tu casa, te conviene ir para tener conversaciones con propósito (como estas), para reuniones de estrategia o de *brainstorming*, y dejar las tareas que requieran más concentración para el trabajo a distancia.
 - Sea por videollamada o de forma presencial, es importante que agendes la reunión con tiempo, que prepares un ámbito en el que no haya interrupciones y que anticipes el objetivo.
- **Sintoniza las expectativas:** Antes de empezar a hablar del tema por el cual se reunieron, es clave preparar el terreno y propiciar confianza. Para esto, te recomendamos dar a conocer a tu interlocutor cuáles son las expectativas y los objetivos de la reunión, y preguntarle si quiere compartir algo antes de comenzar. Podrías comenzar con: “¿Qué te pareció el informe que entregaste el trimestre pasado?” Si no, de forma más simple: “¿Cómo te fue con esa tarea?”. Buscá conocer su experiencia y lo que opina de su trabajo. Será más fácil plantear tu preocupación si primero la expresas tu interlocutor, ya que abre un enriquecedor camino de confianza y de transparencia.
- **Especifica la situación a la que vas a hacer referencia.** Esta parte es central; tienes que ser preciso respecto a qué te vas a referir o cuál fue el pedido que hiciste para que la otra persona sepa a qué haces alusión.

Ejemplo

“Clara, como te anticipé, te pedí esta reunión para que podamos ajustar las expectativas de las entregas de los informes trimestrales. Recordá que para el anterior, yo había insistido en que llegara a tiempo y en que la información estuviera dispuesta de manera bien gráfica”.

OBSERVACIÓN

Tras haber dado el contexto, es hora de que describas lo que se dijo o lo que se hizo. Para hacerlo, evita expresiones vagas (como “muchas veces”); sé lo más concreto, preciso y objetivo que puedas. Deja de lado juicios y prejuicios y concéntrate solo en los hechos observables.

- **Usa ejemplos** que den cuenta de la actitud que le querés marcar a la otra persona.
- Además, resulta útil **aclarar y contrastar**. Una vez que hayas expresado tu inquietud o tu recomendación, continúa con: "Lo que quiero decir es X. Lo que no quiero decir es Y".
- **Comienza destacando los puntos fuertes para luego pasar a las áreas de oportunidad.** La Escuela de Negocios de Harvard ha descubierto que los individuos son más receptivos a las críticas constructivas si primero les puntualizamos lo que han hecho bien. Si no encuentras muchos temas positivos que enfatizar, puedes resaltar su trabajo o su voluntad de seguir mejorando.



Ejemplo

“Recibí el informe del trimestre. La información me pareció novedosa y bien escrita. Pero llegó cuatro días tarde y no estaba plasmada de manera gráfica. Lo que no quiere decir que los datos fueran erróneos, sino que no estaban dispuestos como habíamos convenido”.

Procura expresarte con empatía, respeto y sensibilidad, conectando con la realidad del otro (con sus pensamientos, con sus sentimientos y con sus necesidades), para que los colaboradores no opongan resistencia y puedan enfocarse en tu mensaje, incluso, en un entorno remoto.

RESULTADOS

Explica cuál fue la consecuencia de la actitud o de las acciones de la otra persona en ti o en tu equipo. Haz especial hincapié en cómo te sentiste y en que esa es la forma en que percibiste los hechos.

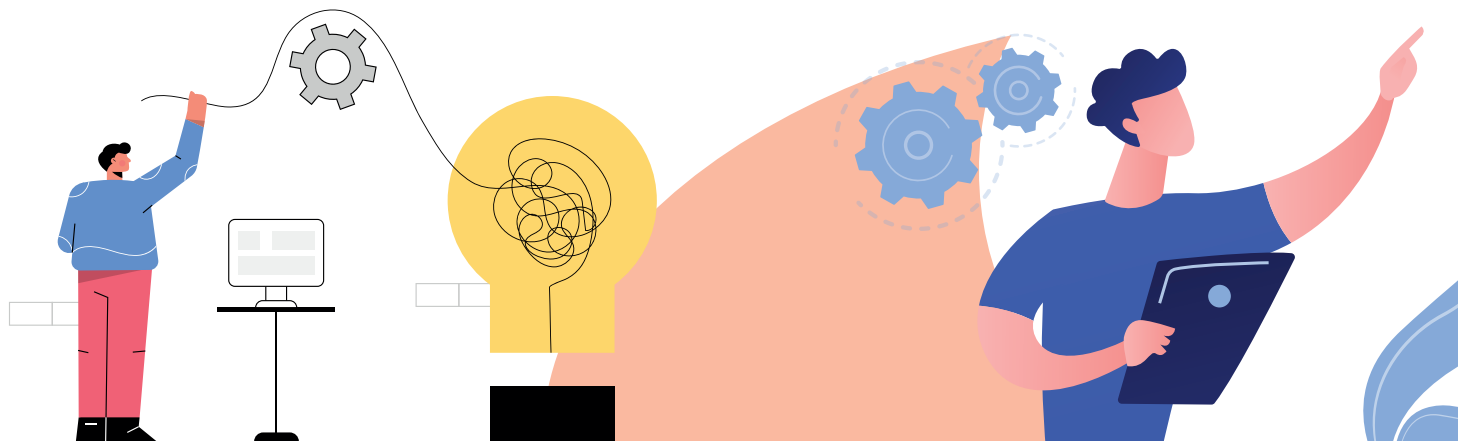
Ejemplo

“Como el informe llegó tarde, no tuve tiempo de pedirte esos ajustes antes de la entrega al board, con lo cual, no cumplió con sus expectativas. Esto me fastidió y me frustró mucho, porque pensé que te había pedido con claridad que lo enviaras a tiempo y de ese modo”.

- **Separa lo que sientes o piensas de lo que crees que eres.** Por ejemplo:
 - “Me siento incapaz en este rol”.
 - Una expresión diferente podría ser: “Me siento decepcionado en este rol”.
- **Diferencia lo que sientes de lo que piensas respecto de las actitudes de los otros hacia ti.** Hay palabras, como “ignorado”, “incomprendido”, “amenazado” o “presionado” que expresan cómo interpretas a los demás en vez de revelar cómo te sientes. Por ejemplo:
 - “Siento que soy insignificante para mis compañeros” describe cómo consideras que los demás te ven y no expone tus verdaderos sentimientos.
 - En cambio, con expresiones, como: “Me siento triste” o “Me siento desalentado”, sí puedes expresarle al otro cómo te sientes respecto de algún asunto.
- **Haz referencia a emociones específicas en lugar de usar expresiones vagas:**
 - “Me siento mal”.
 - “Me siento abrumado/molesto/alterado/decepcionado”.
- **Conecta tu sentimiento con tu necesidad y con algo que es valioso para ti.**

Ejemplo

“Me frustró mucho, porque las relaciones se basan en la confianza y en una comunicación efectiva, y valoro mucho el cumplimiento de los acuerdos. Para mí poder confiar en que mi equipo va a responder en tiempo y forma es clave”.



PRÓXIMOS PASOS

Define cuáles son los próximos pasos que se esperan. Es clave que ambos estén de acuerdo y que se comprometan a llevarlos a cabo.

Ejemplo

“Te propongo que a partir de ahora, entregues estos informes tres días antes de la fecha de entrega pactada, para tener aún más tiempo para revisar y ajustar juntos lo que haga falta”.

- **Establece el compromiso que vas a asumir y que va a asumir el otro:** ¿Qué puente van a construir entre las miradas de ambos? ¿Cómo se traducirá el consenso en acciones concretas?
- **Formula tus pedidos en forma de acciones concretas** que el otro pueda realizar. Evita frases vagas, abstractas o ambiguas, porque bloquean la comprensión y la comunicación.
- **Acompaña tus pedidos con los sentimientos y con las necesidades** que hay detrás, para que no se lean como exigencias.
- **Averigua si lo que dijiste se entendió correctamente.** Puedes pedirle a tu interlocutor que, por favor, resuma sus conclusiones: “¿Cuáles son tus tres conclusiones principales de lo que hemos conversado?”. Es clave chequear la escucha del otro y salvar cualquier malentendido en el momento.
- Finalmente, **elaboren un plan de acción** en conjunto sobre los aspectos que han consensuado que sería bueno mejorar. Como líder, te alentamos a mostrar empatía y a manifestar cómo vas a acompañar al colaborador a cerrar esa brecha de aprendizaje para que pueda cumplir con su compromiso.



EJERCICIO

Para terminar, te alentamos a que practiques este enfoque de *feedback* en tu próxima conversación:

CONTEXTO

¿Cuál es el objetivo y la situación a la que haces referencia?

OBSERVACIÓN

¿Qué dijo o hizo, objetiva y precisamente?

Deja de lado juicios y generalizaciones.

RESULTADOS

¿Qué impacto tuvo esto en tu equipo?, ¿cómo te sentiste?,

¿Cuál es la necesidad detrás de ese sentimiento?, ¿qué valor se puso en juego para ti?

Y PRÓXIMOS PASOS

¿A qué nos comprometemos?

¡Esperamos que puedas tener conversaciones poderosas!

