



Creando un lugar de trabajo respetuoso
y abundante en retroalimentación

normsmookler.com

Lista de ejercicios

“Cada avance, cada logro se ha ligado a un avance en la conciencia de sí mismo”

Carl Jung

Valora tu escucha activa ... 4	“Persona difícil” - Hoja de ejercicio ... 17
Valores personales ... 6	Pedir disculpas ... 20
Necesidades en el lugar de trabajo ... 7	Respeto ... 21
Cuatro pasos para escuchar activamente ... 8	Confianza ... 25
Valora tu asertividad ... 13	Autovaloración de liderazgo ... 27-31
Práctica DES ... 16	Resiliencia: Equilibrio trabajo/hogar ... 35

ESCUCHA ACTIVA (sacar a la luz el relato)

“Una de las maneras más sinceras de respeto es la de escuchar plenamente lo que tiene que decir la otra persona”

Fórmula para escuchar

Relato

+

Emoción

+

Necesidad insatisfecha

*La mayoría de los/las interlocutores/as se limita
al relato + la emoción*

Ejercicio

Valora tu escucha activa (sacar a la luz el relato)

1—no me describe 5—me describe perfectamente (puedes usar fracciones)

- Dejo que mi compañero/a termine su pensamiento y no interrumpo.
- Escucho detenidamente a mis compañeros/as y no pienso en otras cosas mientras hablan.
- Mantengo la mente abierta y estoy dispuesto/a para hablar de cualquier tema.
- Recibo abiertamente emociones y sentimientos.
- Escucho para captar el sentido y la necesidad insatisfecha entre líneas.

___ /25

Lo que requiere ser buen/a escuchador/a (activo/a)

- Desacelerar el procedimiento
- Poner plena atención a lo que está diciendo la otra persona
- No distraerse
- No juzgar el contenido
- Manejar las propias emociones
- Escuchar el sentimiento
- Escuchar la necesidad insatisfecha
- Escuchar para entender, ayudar o aprender
- Sentirse a gusto con el silencio

Valores personales

Ejercicio – Ennumera conforme a tus prioridades (cada persona es diferente)

- Contribución a la comunidad
- Crecimiento financiero
- Crecimiento personal / Conciencia de sí mismo/a / Crecimiento espiritual
- Aptitud física
- Vida familiar satisfactoria
- Vida de trabajo satisfactoria
- Otros (añade algo si quieres)

Ejemplos de necesidades en el lugar de trabajo

(cada persona da prioridad en orden diferente)

Atención (escucha activa); claridad; compensación; competencia; confiabilidad; confianza; consistencia; consulta (ayuda); cumplimiento; diversión; gestión del conflicto; honestidad; imparcialidad; inclusión; independencia; justicia; productividad; reconocimiento; respeto; responsabilidad; seguridad; servicio; servicio comunitario; trabajo en equipo; transparencia

Ejercicio--Nombra las necesidades usando la lista de arriba

1. Me dijiste que lo tendrías listo ayer.
2. Había seis personas en esa reunión y creo que tú hablaste la mitad del tiempo.
3. Me estás haciendo correr de un lado para el otro.

Cuatro pasos de escucha activa (sacar a la luz el relato)

1. Reconoce (“Te escucho”): RELATO
2. Parafrasea para confirmar: RELATO
3. Refleja sentimientos (ej. triste, alegre, enojado, temeroso, disgustado): EMOCIÓN
4. Preguntas abiertas para guiar a la persona hacia una necesidad insatisfecha y reflejársela de vuelta
Por ejemplo, “¿Qué fue lo más difícil para ti?”: NECESIDAD INSATISFECHA

*Ejercicio--Parafrasea el relato; identifica la emoción; y
haz una pregunta para sacar a la luz la necesidad insatisfecha en a) y b)*

- a) “Entregué el borrador del presupuesto ‘urgente’ hace dos semanas y creo que todavía no lo han visto.”
- b) “Me la pasé una hora en la reunión y dudo que haya sido tiempo bien aprovechado.”

Consejos para recibir retroalimentación

“*La retroalimentación es desayuno para campeones*” Ken Blanchard

- Al recibir retroalimentación, sé honesto/a si es oportuno recibirla o, si no, pregunta si es posible posponerla.
- Practica *vulnerabilidad inteligente* (en momentos oportunos, sé abierto/a y agradable hacia personas competentes y amables) para facilitarle a la gente hablar contigo cuando lo requiera.
- Contempla la retroalimentación actual y trata de no confundirla con la retroalimentación que has escuchado de otros en el pasado.
- Muestra curiosidad hacia los *puntos ciegos* de tu propia conducta. Pide cuanta información detallada sea posible.
- Deja que el/la mensajero/a se dé cuenta de cómo te está afectando la retroalimentación y, si es demasiado, dile que preferirías una segunda sesión para escuchar el resto.
- Parafrasea lo que crees haber escuchado.
- Agradécele a la persona y pide sugerencias específicas para tomar nuevas medidas.
- Si la retroalimentación te redirige de alguna manera y puedes ver validez en ello, comprométete a hacer un cambio de conducta, dale seguimiento en unos días y comunica los cambios que has hecho.

Estilos de conflicto

Determinados por naturaleza & socialización

Competir	“A mi manera”
Evitar	“De ninguna manera”
Complacer	“A tu manera”
Acordar mutuamente	“A medio camino”
Colaborar	“A nuestra manera”

El continuum e impacto del lenguaje

“Sin conocer el poder de las palabras, es imposible saber más” Confucio

Respetuoso/a:

Afirmaciones y elogios específicos (*practicado por mentores y líderes de más alto nivel*); retroalimentación positiva; retroalimentación crítica por invitación; **asertividad** (*páginas 13-16*)

Irrespetuoso/a:

Comentarios pasivos/micro agresivos (a menudo inconscientemente); retroalimentación crítica inoportuna o mal dada; etiquetas; chisme; sarcasmo hiriente y denigrante; comentarios sexuales inapropiados; vergüenza y humillación; insultos raciales; amenazas

Consejos para dar retroalimentación

“Una cultura abundante en retroalimentación es el sistema de raíces de todo crecimiento organizativo”

- Sé amable. Recuerda, “¿Puedo darte retroalimentación?” no son palabras fáciles de escuchar.
- “Descubre lo bueno y alábalo” en público. Critica en privado. Por cada crítica da tres elogios. No elogies a nadie solo para luego poder criticarlo/a.
- Pide permiso para dar retroalimentación — confirma que el momento sea oportuno para la otra persona.
- Describe la conducta usando ejemplos específicos (*¿qué fue lo que vio y escuchó la videocámara?*) y cómo les afectó a ti y a otros. Incluye cómo te hace sentir personalmente.
- Aporta la *dosis* perfecta para cada persona en el momento oportuno — verifica que tu destinatario/a esté bien tras cada paso. Todos tenemos diferentes niveles de sensibilidad en cuanto a la retroalimentación.
- Identifica los resultados que esperas producir con la retroalimentación y dale seguimiento en dos días.

Ejercicio

Valora tu asertividad

1—no me describe 5—me describe perfectamente (puedes usar fracciones)

1. Mi punto de vista es valioso para los demás.
2. Después de una conversación o reunión, siento que durante ella he comunicado todos o casi todos mis pensamientos.
3. Expreso mi opinión aun cuando sé que mi punto de vista será mal acogido o ignorado.
4. Cuando estoy enojada/o o alterada/o, puedo reconocer cómo me siento y seguir hablando con calma.
5. Aunque me disguste alguien, puedo mostrar respeto.

___/25

Afirmar un cambio de conducta usando el libreto **DES**

El libreto **DES** (**Describe/**Expresa/**E**specifica**), basado en el modelo NVC de Marshall Rosenberg, puede usarse para dar retroalimentación cuando las cosas están algo escaladas. Esto incluye pedir un cambio de comunicación o de conducta. Es útil con subordinados, compañeros, supervisores ¡y hasta con adolescentes!**

Describe la conducta, lo que ves y escuchas (¿qué vio y escuchó la videocámara?).
Evita juzgar, etiquetar, suponer y generalizar.

Expresa cómo te afecta a ti (usa el “yo”) o al equipo del que eres responsable (usa el “nosotros/as”). Sé lo más transparente posible.

Especifica lo que necesitas o preferirías para que las cosas mejoren.

Ejemplos para el libreto DES

DESCRIBE

- a) “Me dijiste que el reporte estaría en mi escritorio anteayer y apenas me lo entregas hoy...”
- b) “Quedamos en que íbamos a hablar de cualquier suma por encima de \$5,000 antes de seguir adelante. Ayer gastaste \$6,000...”

EXPRESA

- a) ...“y estoy muy preocupada/o porque no pude recopilar todo el reporte como le prometí a mi jefe/a ...”
- b) ...“y temo que me pasaré seriamente del presupuesto este trimestre...”

ESPECIFICA

- a) ...“y significa mucho para mí poder contar con tu palabra, ¿de acuerdo?”
- b) ...“y para mí es bien importante que nos atengamos a nuestro convenio de máximo \$5,000, ¿de acuerdo?”

Ejercicio

Práctica—Libreto DES

Crea un libreto (DES) Describe/Expresa/eSpecifica

1. Juan ha estado trabajando más tiempo extra del que habías acordado y como su supervisor/a, le has pedido que venga a tu oficina. *(de supervisor/a a empleado)*
2. Hace un mes le hiciste una importante observación de seguridad a Susana, tu supervisora, y ella no le ha dado seguimiento. Ha habido otro problema de seguridad que requiere atención inmediata y ahora se lo vas a decir. *(de empleada/o a supervisora)*
3. Te encanta trabajar con tu asociado, Miguel, pero él toma descansos prolongados, seguido llega tarde, se va temprano y encuentra diversas maneras de escatimar. Tú crees que cargas con un 65% del trabajo. *(de compañera/o a compañero/a)*

Ejercicio

Hoja de trabajo “Persona difícil”

“Todo lo que nos irrita de los demás puede guiarnos hacia un entendimiento de nosotros mismos” Carl Jung

- ¿Qué aprecias de esta persona?
- ¿Qué conductas específicas la hacen difícil para ti? (*¿qué vio y escuchó la videocámara?*). *Evita etiquetas.*
- ¿Cómo crees que te percibe a ti la “persona difícil”? ¿Qué podrías hacer para corregir tal percepción?
- ¿Qué necesitas de la persona para mejorar la comunicación y colaborar más eficazmente?
- ¿Qué te podría estar impidiendo pedir directamente lo que necesitas y cuál es el costo de no hacerlo?

Consejos para pedir disculpas ----- Qué hacer = Sí

“

En el corazón de un liderazgo eficaz se encuentra la valentía de pedir disculpas y la sabiduría y la claridad de hacerlo bien e inteligentemente” Harriet Lerner

- Considera las necesidades y la personalidad de la otra persona.
- Prepárate bien — usa la “dosis perfecta” — ni demasiado largo ni demasiado corto.
- Expresa arrepentimiento, responsabilidad, posiblemente un remedio, y cómo cambiará tu conducta en el futuro.
- Abandona la idea de “tener razón.”
- Usa declaraciones en primera persona y empieza con “Lo siento ...” o “Perdón por mi parte en ...”
- Escribe tu disculpa (si quieres) y con el permiso de la persona, léesela en voz alta. Pregunta si el momento es oportuno para disculparte. Asegúrate de que ambos/as tengan tiempo suficiente para llevar a cabo una conversación completa.
- Ofrécela en persona (en un lugar privado y tranquilo) o por teléfono si no se puede en persona. Si tiene que ser por escrito, hazlo en una tarjeta escrita a mano.

Consejos para pedir disculpas

SÍ

- Después de disculparte, escucha a la otra persona plenamente y sin interrupción y, en caso de que surgieran más necesidades no satisfechas, haz lo posible por profundizar la disculpa.
- Déjale saber a la persona que reflexionarás sobre las cosas adicionales que compartió contigo.
- Cumple con tu palabra.
- Vuelve a comunicarte con la persona en unos días.

NO

- No justifiques tus acciones.
- No uses la palabra “pero.”
- No digas “Siento que hayas tomado de esa manera lo que dije o hice.”
- No te pongas a la defensiva cuando la otra persona comparta cómo le afectó.

Ejercicio

Escribe disculpas cortas

1. Llegaste tarde tres veces la semana pasada y supiste de otro/a asociado/a que uno de los miembros de tu equipo se siente muy ofendido.
2. El otro día algunos amigos del trabajo salieron a tomar algo sin tu compañero/a de trabajo y empezaron a hablar de él/ella burlonamente. No solo no lo/la defendiste, sino que también te burlaste y lo/la insultaste. Tu compañero/a, a quien realmente quieres y respetas, se enteró.

Ejercicio

¿Qué significa respeto para ti?

1. Describe una situación en el trabajo o en casa, en la que te sentiste respetado/a.
2. ¿Cuáles fueron los factores que hicieron sentirte respetado/a en tal situación?
3. ¿Cuál es tu definición personal de “respeto”?
4. ¿Qué cambio de conducta inmediato puedes hacer para incrementar el respeto en tu trabajo?

Un lugar de trabajo respetuoso es uno que valora

- Ante todo escuchar — *Trata primero de entender, luego de ser entendido/a*
- Apoyarse mutuamente y actuar en equipo
- Reconocer la diversidad en el lugar de trabajo
- No ser paternalista o condescendiente
- Abordar los problemas a tiempo usando instrumentos informales y formales para aplacar conflictos
- Reconocer las contribuciones de los empleados y ser justo/a
- Invertir en el desarrollo y crecimiento de los empleados
- Comportarse de manera que incremente la confianza
- Tener la mente abierta hacia las ideas, comentarios y sugerencias de otros
- Participar y conversar directamente y no usar lenguaje abusivo u ofensivo
- Rendirse cuentas mutuamente
- Aprender de los errores y pedir disculpas de manera oportuna

Generar e incrementar confianza

*“Tarda 20 años en generar confianza;
5 minutos en destruirla”*

Warren Buffett

“La confianza es la fe que nace del carácter y la competencia de una persona o una organización. Esta se basa en la conducta. La confianza empieza en la raíz”
Stephen Covey

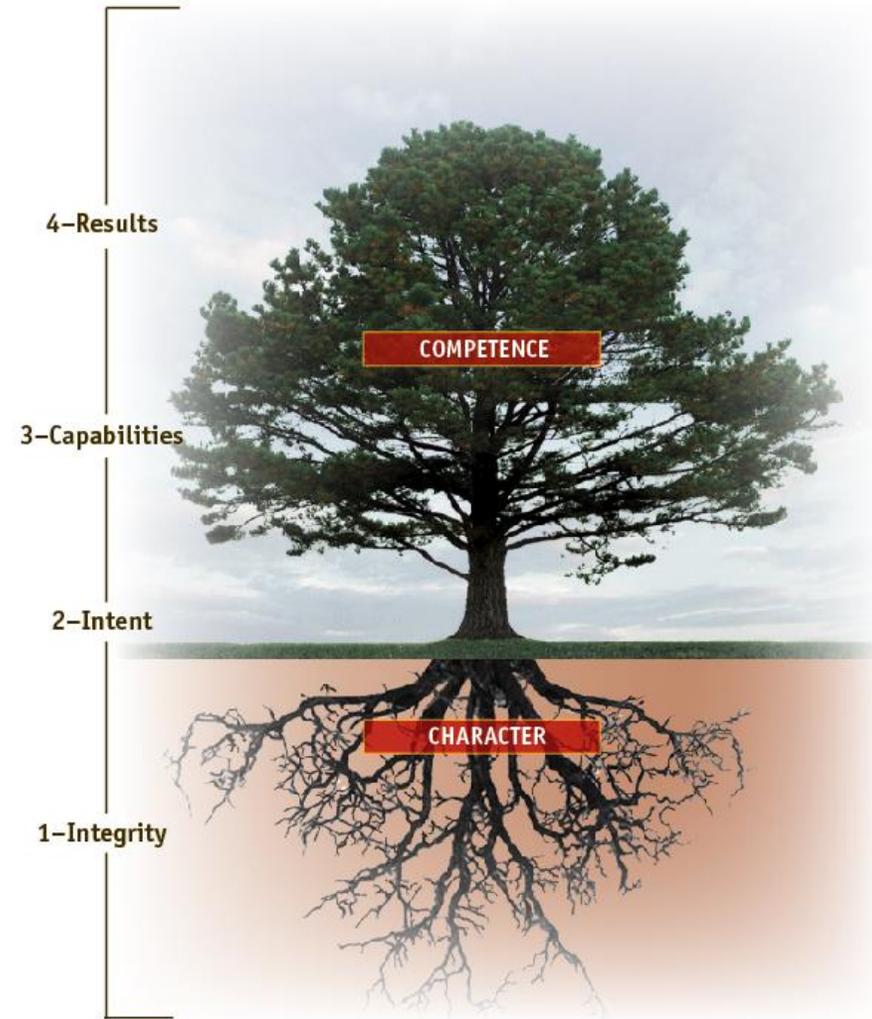
Competencia:

Nuestras capacidades (capacidad de producir) y nuestros resultados (rendimiento pasado y actual)

Carácter:

Integridad (sincera honestidad, congruencia, humildad, valentía, no hablar negativamente de otros cuando no están presentes) más nuestra intención (motivo o razón personal)

- Competencia* 4. Resultados
- 3. Capacidades
- Carácter* 2. Intención
- 1. Integridad



La confianza es un regulador de intensidad, no un interruptor prendido/apagado

Cuando le damos nuestra confianza a otra persona, evaluamos su carácter y competencia demostrados y la importancia y la dificultad de la tarea. A veces es mejor empezar con poco e ir ganando ímpetu. Por ejemplo, *empieza con darle a alguien la llave del garaje en vez de la de la casa.*

Pregúntate “¿Qué es lo que debilita mi confianza en esta persona y qué puedo hacer por ello?”

Ejercicio—Completa una evaluación de confianza (de 1-10) para las tres personas más cercanas a ti y piensa en algo que necesitas de cada una para que puedas subirle un grado al regulador de intensidad.

Ejemplo--“A Juan le doy 6/10 y le voy a pedir que trate de dejar de interrumpir a la gente en las reuniones.”

Retroalimentación 360

“La manera más rápida de mejorar el conocimiento de sí mismo y la cultura de retroalimentación en una organización es la de incrementar el uso de una Herramienta de Valoración 360, ya que lo que se mide se puede influenciar”
Daniel Goleman

Herramienta de Retroalimentación 360 para el/la Líder Excepcional

Autovaloración — Lograr (“Hazlo”)

Escala: *1-deficiente 2-debajo de la media 3-media 4-superior a la media 5-excepcional*
(puedes usar fracciones)

1. Sirve a la misión, a los valores y a los principios de la organización.
2. Cumple compromisos.
3. Demuestra valor y voluntad de luchar.
4. Enfrenta el conflicto y resuelve o disminuye la tensión.
5. Demuestra competencia al llevar a cabo tareas, cumple con su trabajo.

___/25

Herramienta de Retroalimentación 360 para el/la Líder Excepcional

Autovaloración — Crear estrategias (“Planear constituye un mérito”)

Escala: *1-deficiente 2-debajo de la media 3-media 4-superior a la media 5-excepcional*
(puedes usar fracciones)

6. Es honesto/a y transparente con sus intenciones y expectativas.
7. Maneja bien los proyectos y da claras directrices a los demás.
8. Pide aportaciones de cuanta gente sea posible antes de tomar decisiones importantes.
9. Mira más allá de las apariencias y descubre lo que sucede bajo la superficie.
10. Conoce sus propias debilidades y trata de mejorar constantemente.

____ /25

Herramienta de Retroalimentación 360 para el/la Líder Excepcional

Autovaloración — Relacionarse (“Estamos todos juntos en esto”)

Escala: *1-deficiente 2-debajo de la media 3-media 4-superior a la media 5-excepcional*
(puedes usar fracciones)

11. Demuestra sensibilidad y empatía.
12. Muestra respeto y es imparcial en el tratamiento de los demás.
13. Presta atención a las subyacentes necesidades insatisfechas.
14. Se preocupa genuinamente por la gente.
15. Se conecta con otros y solicita colaboración.

___ /25

Herramienta de Retroalimentación 360 para el/la Líder Excepcional Autovaloración — Inspirar & Cuidar

(“Tengo un sueño” / “Encuentra lo bueno y elógielo”)

Escala: *1-deficiente 2-debajo de la media 3-media 4-superior a la media 5-excepcional*
(puedes usar fracciones)

16. Confía en tener éxito y es optimista.
17. Apoya y guía el crecimiento de otros.
18. Inspira a los demás a contribuir en el proyecto y reconoce a quien lo merece.
19. Asume plena responsabilidad y sabe y muestra que así es.
20. Da confianza a los demás.

Herramienta de Retroalimentación 360 para el/la Líder Excepcional

Autovaloración — Total y pregunta textual

Lograr (preguntas 1-5) _____ /25

Crear estrategias (preguntas 6-10) _____ /25

Relacionarse (preguntas 11-15) _____ /25

Inspirar & Cuidar (preguntas 16-20) _____ /25

Total _____ /100

21. ¿Qué es algo que puedo hacer para ser un/una mejor líder?

Favor de contactar a smookler@shaw.ca si te gustaría recibir una hoja de trabajo gratuita para desarrollar un plan de liderazgo que te ayudará a mejorar cualquiera de tus puntuaciones de la autovaloración o si quisieras llevar a cabo el procedimiento 360.

“Descubre lo bueno y elógiarlo”

- *Elogia inmediatamente.* Los estudios demuestran que la confianza aumenta cuando el elogio ocurre tan luego se logra la meta.
- *Hazlo con frecuencia.* Los equipos con el desempeño más alto reciben elogios cinco veces más que retroalimentación crítica negativa. No cuesta nada.
- *Sé auténtico/a y específico/a.* Pon mucha atención en lo que hace bien la gente. Es ¿una buena idea?, ¿gran trabajo en equipo?, ¿un acto generoso?, ¿algo terminado con antelación?, ¿por debajo del presupuesto? Siempre que sea posible, enlaza tus palabras con la forma en que la contribución ayuda al gran *porqué* del equipo. Quizá es adecuado anotarlo en su archivo de personal. Si es así, déjase saber.
- *Considera un pequeño regalo.* Cuando sucede algo excepcional y realmente quieres reconocerlo, ¿qué tal un presente, como por ejemplo una tarjeta de regalo para un café cercano?

Algunos componentes de resiliencia

1. Relaciones sanas y de confianza (hogar y trabajo)
2. Horas de sueño
3. Dieta
4. Ejercicio
5. Tiempo libre, incluyendo en la naturaleza — fines de semana, vacaciones
6. Optimismo y buen humor
7. Conciencia de sí mismo/a, reflexión, atención plena (meditación)
8. Aceptar que la adversidad nos sucede a todos
9. Límites saludables — apagar el teléfono y el correo electrónico

Resiliencia personal

Necesito más

Flexibilidad de pensamiento

Pensamiento positivo

Gente positiva

Aceptación de la incertidumbre

Necesito menos

Rigidez de pensamiento

Pensamiento negativo

Gente agotadora

Resistencia a la incertidumbre

Ejercicio

¿Cómo paso el tiempo? (Equilibrio trabajo/hogar)

24 horas x 7 días = 168 horas por semana

	Familia	Trabajo	Horas de Sueño	Ejercicio	Personal	Amistades	Comunidad	Práctica Espiritual	Total
ACTUALMENTE:									168 horas
DESEO:									168 horas

Cambiaré esta conducta _____ para _____ (fecha)

A satellite view of the Earth, showing the Americas, the Atlantic Ocean, and parts of Europe and Africa. The text "¡Muchas gracias!" is overlaid in the center of the image.

¡Muchas gracias!