

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA
RETROALIMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DE
PERSONAL DE UNA FIRMA CONSULTORA MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DE TECNICAS DE COACHING”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JOSE IGNACIO EGAS BEJAR

DIRECTOR: DR. MENTOR SANCHEZ

QUITO, MARZO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

DR. MENTOR SANCHEZ

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. EL COACHING EN EL MUNDO EMPRESARIAL

- 1.1.1. Origen del Coaching Organizacional
- 1.1.2. Características y Beneficios del Coaching Organizacional
- 1.1.3. El Feedback como Herramienta en la Evaluación del Personal

1.2. LA FIRMA CONSULTORA: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

1.3. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

- 1.3.1. Universo de Estudio
- 1.3.2. Muestra de Estudio

2. DIAGNÓSTICO Y VISIÓN DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

2.1. COACHING SEGÚN LA FIRMA CONSULTORA

- 2.1.1. Proceso de Aplicación de Coaching al interior de la Firma Consultora.
 - 2.1.1.1. Preparación para Coaching
 - 2.1.1.2. Proceso de Coaching

2.2. RETROALIMENTACIÓN SEGÚN LA FIRMA CONSULTORA.

- 2.2.1. El Proceso de Retroalimentación.
- 2.2.2. Consejos para una retroalimentación efectiva.

2.3. PC&D COMO MÉTODO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.

- 2.3.1. Estructura de PC&D en la Firma Consultora.
 - 2.3.1.1. Plan de Desarrollo (Development Plan)
 - 2.3.1.2. Retroalimentación de Desempeño (Performance Feedback)
 - 2.3.1.3. Resumen de Desempeño (Performance Summary)

2.4. COMPETENCIAS UNIVERSALES DE LA FIRMA CONSULTORA

2.5. EVALUACIÓN INICIAL

- 2.5.1. Estructura de Evaluación Inicial
- 2.5.2. Resultados de la Evaluación Inicial

2.6. CONCLUSIONES DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO INICIAL

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE FEEDBACK Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

3.1. TALLER DE FEEDBACK PARA EVALUADORES

- 3.1.1. Objetivos del Taller de Feedback para Evaluadores

- 3.1.2. Contenido del Taller de Feedback para Evaluadores
 - 3.1.2.1. Dinámica de Escucha
 - 3.1.2.2. ¿Cómo Hacemos Feedback Actualmente?
 - 3.1.2.3. Principios de Feedback para Evaluadores
 - 3.1.2.4. Proceso de Feedback para Evaluadores
- 3.2. TALLER DE FEEDBACK PARA EVALUADOS
 - 3.2.1. Objetivos del Taller de Feedback para Evaluados
 - 3.2.2. Contenido del Taller de Feedback para Evaluados
 - 3.2.2.1. Dinámica de Escucha
 - 3.2.2.2. Principios de Feedback para Evaluados
 - 3.2.2.3. Proceso de Feedback para Evaluados
- 3.3. ACOMPAÑAMIENTO EN IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS
 - 3.3.1. Documentación del Proceso de Feedback
 - 3.3.1.1. Hoja de Diagnóstico
 - 3.3.1.2. Plan de Acción
 - 3.3.2. Asesoría Externa para Desarrollo de Feedback
 - 3.3.3. Evaluación de Resultados

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

4.2. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Resumen Ejecutivo

El presente informe de investigación se centra en una temática del área de talento humano que es comúnmente aplicada en las más grandes organizaciones: coaching y feedback. Es así que se busca fortalecer la retroalimentación del sistema de evaluación de personal de una de las principales firmas consultoras a nivel mundial mediante la implementación de técnicas de coaching y feedback.

En la primera parte del informe investigativo se habla acerca del contexto histórico en relación al coaching y feedback dentro de las organizaciones. Se dan a conocer sus orígenes, así como sus características y beneficios en el siglo XXI. De igual forma se exponen los principales argumentos teóricos que soportan la investigación realizada y le dan un sustento válido para llevarla a la práctica dentro de la firma consultora mencionada previamente.

En la segunda parte, se realiza un diagnóstico del sistema de evaluación de personal actual de la firma consultora, con el fin de conocer su estructura, aplicación, fortalezas y oportunidades de mejora. De esta forma se identifican aquellos aspectos que favorecen una adecuada retroalimentación dentro de la firma, así como aquellos aspectos que no agregan valor al proceso en mención. Dentro de la etapa de diagnóstico se incluyen métodos cuantitativos de investigación como la Evaluación Inicial realizada a la muestra de estudio conformada por jefaturas, gerencias y direcciones de la firma; a través de éste método se obtienen conclusiones relevantes en cuanto a la aplicación de técnicas adecuadas de coaching y feedback.

Dentro de la tercera parte se elabora un Plan de Implementación de Técnicas de Feedback con el fin de desarrollar en la firma consultora una cultura de retroalimentación continua, así como entregar herramientas para un proceso de feedback efectivo entre jefes y subordinados. El mencionado Plan de Implementación posee una aplicación cien por ciento empírica, se basa en la metodología de feedback y coaching establecida por la International Coach Federation, así como en otros insumos utilizados actualmente dentro de la firma consultora y en otras organizaciones de alto alcance en cuanto a prácticas efectivas de gestión del talento humano. De esta forma, la propuesta entregada a la firma consultora se encuentra soportada por datos reales e incorpora un conjunto de mejoras y recomendaciones de fácil aplicación que permiten fortalecer la retroalimentación y coaching internos.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones generadas como producto del trabajo investigativo realizado, esperando generar valor agregado para el área de talento humano y gestión de personal de la firma consultora en mención.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años las áreas de talento humano de las organizaciones han adquirido mayor relevancia e impacto en la calidad del trabajo entregado por sus colaboradores a terceros. Es así que surgen nuevas tendencias de gestión del personal, importantes inversiones y nuevos servicios enfocados a desarrollar los talentos de las empresas.

El coaching y feedback conforman algunos de aquellos elementos que, de ser gestionados adecuadamente, pueden generar alto impacto en la calidad del trabajo entregado por los colaboradores de una organización. Principalmente por razones culturales, en muchos países en vías de desarrollo esta práctica no se desarrolla habitualmente o de la forma adecuada. En muchos casos se trata de una formalidad que las empresas multinacionales deben cumplir como parte de su política global de gestión del personal. En estas situaciones se puede evidenciar la falta de aprovechamiento de oportunidades de crecimiento relevantes al interior de dichas empresas.

Es así que a través del presente proyecto se pretende fortalecer el feedback de una empresa multinacional y reconocida a nivel global por medio de técnicas efectivas de retroalimentación y coaching. A través de la realización del presente proyecto piloto, se

pretende evidenciar cambios visibles en la forma como las líneas de mando brindan feedback a sus subordinados, adaptando y desarrollando técnicas efectivas sujetas a la realidad local de la firma. Si bien al momento ya existe una estructura de evaluación de personal a nivel global dentro de la firma, se evidencian debilidades en la ejecución de la misma y, como consecuencia, en la credibilidad que ésta posee en sus colaboradores.

Por tanto, el presente trabajo investigativo constituye un aporte para la gestión del talento humano en las organizaciones, sin importar su tamaño, actividad u origen de inversión; así como un medio para la obtención del título de Ingeniería Comercial.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. EL COACHING EN EL MUNDO EMPRESARIAL

En el mundo actual las organizaciones buscan nuevas y mejores alternativas para incrementar su eficiencia y eficacia operativa. Este tipo de mejoras pueden estar direccionadas a cada una de las áreas de una organización (Operaciones, ventas, finanzas, talento humano). Es así que el Coaching Organizacional se desarrolla en el área de Talento Humano, pero su impacto afecta a todo el personal de una empresa específica.

Como se mencionó previamente, el Coaching “es el producto de un conjunto de conocimientos adquiridos a lo largo de las últimas décadas, los cuales buscan alcanzar un desarrollo pleno y eficaz en el ser humano.” El efecto de aplicar este concepto al interior de las organizaciones se conoce como “Coaching Organizacional”, cuya definición según Marco A. Telles es, “El arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño”. El Coaching Organizacional involucra una relación de aprendizaje entre el Coach y el Coachee, en la cual el primero comparte sus conocimientos, experiencias y técnicas de trabajo con el segundo para potencializar sus recursos y habilidades; y de esta forma alcanzar altos objetivos al interior de la organización.

Para comprender más ampliamente el presente tema de estudio, se realizará una breve reseña histórica del mismo, identificando sus inicios y principales etapas de desarrollo al interior de las organizaciones.

1.1.1. Origen del Coaching Organizacional

El origen del Coaching no tiene una fecha de inicio, éste se alimenta de un conjunto de técnicas y conocimientos provenientes de los pensadores más influyentes de la historia en diferentes épocas. En esta ocasión se mencionará a algunos de ellos, nos referimos principalmente a Sócrates, Platón, Aristóteles; así también como algunos pensadores que forman parte de la Filosofía Existencialista y la Psicología Humanista.

Sócrates desarrolló una metodología de aprendizaje denominada “Mayéutica” (VI A.C). Esta describe el proceso de enseñanza de las personas. La palabra “Mayéutica” tiene sus orígenes en la antigua Grecia, su traducción literal al español es “dar a luz”. Lo cual establece una analogía entre una persona que nace y, en este caso, un nuevo ser pensante que nace al poder llegar al conocimiento de la verdad. Se trata de una forma de generación de conocimiento basada en el cuestionamiento. Reúne un conjunto de técnicas que buscan interrogar a una persona hasta que ésta llegue a conclusiones profundas y verdaderas, no se trata de un profesor que

transmite su conocimiento a un alumno, sino de un facilitador que a través de una escucha activa y un cuestionamiento eficaz, logra infundir en el alumno la capacidad de elaborar sus propias conclusiones, dejando de lado aquellas ideas pre conceptualizadas. La Mayéutica emplea el diálogo como instrumento dialéctico para llegar al conocimiento. No se considera a la mente como un cajón o vaso vacío en el cual se depositan distintas verdades, sino que el discípulo busca el conocimiento a través del diálogo con el maestro. El Coaching parte de la Mayéutica como la base de su ejecución. El Coach se constituye como un facilitador que guía al Coachee hacia la consecución de objetivos a través de una escucha activa y la implementación de técnicas específicas que facilitan y aceleran el proceso de enseñanza. En esta ocasión, a través de la Mayéutica se puede observar claramente un pilar fundamental del Coaching: la Escucha Activa.

Platón entendía a la educación como formadora de carácter y elemento necesario en toda sociedad, “La educación es el cincel que permite modelar la sociedad ideal en este mundo limitado por el devenir, el cambio y la materia.” Su propia definición de educación es: “Proceso de transmisión y asimilación de costumbres, normas, técnicas e ideas mediante el cual cada sociedad incorpora a quienes se integran a ella.” Platón habla acerca de una verdadera educación, es decir, aquella que puede superar el sentido común, la forma media de ver las cosas, para descubrir aquello que hay detrás. Es así que se define a la “Dialéctica” como la “actitud propia del verdadero

filósofo”. La Dialéctica se refiere al diálogo, elemento fundamental en todo proceso de búsqueda de conocimiento o verdad. A través del diálogo se practica la técnica de refutar el enunciado de un oponente, haciendo que éste, en última consecuencia, tuviera que aceptar un enunciado contradictorio o contrario a su primera postura. A partir del diálogo o dialéctica de Platón se manifiestan las preguntas poderosas. A través de ellas el interlocutor puede razonar y generar elementos de cuestionamiento que permitan llegar a conclusiones o verdades provenientes de la propia persona. Como en el caso de la Mayéutica, se trata de un facilitador, el cual recepta mensajes, analiza y propone con el fin de encontrar la verdad en la persona que responde, reflexiona y, en resumen, aprende. En este proceso Platón introduce el Cuestionamiento Eficaz como medio para ampliar el campo de conocimiento. Este elemento pasaría a formar parte necesaria de un conjunto de teorías y metodologías de aprendizaje relacionadas con la psicología, incluyendo al Coaching.

Siguiendo con la fundamentación griega, Aristóteles también realizó aportes significativos en diversos campos de estudio. Uno de ellos tiene relación con lo que después se constituiría como Coaching. Se trata de la teoría de los dos momentos de las personas, manejada por Aristóteles: “lo que somos” y lo que podemos “llegar a ser”. El hombre no nace completo, sino que sufre muchos procesos de aprendizaje y crecimiento a lo largo de su vida. La tarea de ser mejores seres humanos constituye un reto permanente, “Mira y piensa.

Luego mira y piensa un poco más. Nunca dejes de mirar o de pensar”. Es así que no existe un fin en el camino de crecimiento continuo de cada ser humano, es más, Aristóteles considera a este crecimiento indefinido como un deber de toda persona; considera también un deber el desarrollar los hábitos y acciones que permitan conseguir el antes mencionado crecimiento personal. Se considera a la acción como el motor fundamental que permite esa transformación necesaria en toda persona. Aristóteles estimula a la acción en búsqueda de la virtud y la perfección, a una transformación constante y obligatoria de todo ser humano. Las bases del Coaching tienen sus raíces en esta fundamentación desarrollada milenios atrás. En esencia el Coaching se define como un camino o una transformación desde una ubicación actual hacia una mejor posición, todo a través del aprendizaje continuo y la acumulación de nuevas experiencias.

La Filosofía Existencialista y la Fenomenología consolidaron lo que después sería la Psicología Humanista. El eje fundamental de la Filosofía Existencialista es la existencia individual. Es la capacidad que tenemos los seres humanos de tomar conciencia de nosotros mismos para planificar y replantear proyectos de vida. Esta reflexión interna es fundamental en el Coaching y es complementaria con la acción promovida por Aristóteles. La reflexión de la Filosofía existencialista y la acción de Aristóteles constituyen los dos pilares del Coaching Organizacional actual. La Psicología Humanista enriqueció de sobremano lo que hoy en día es el Coaching. Algunas de las

principales ideas de la misma incluyen el reconocer el valor individual de cada persona, el buscar significados mas no explicaciones, y centrarse en la persona antes que en los objetivos.

Existen algunos autores dentro de la Psicología Humanista cuyos aportes guardan estrecha relación con el presente tema de investigación. Autores como Allport, Bugental, Maslow, Rogers o May, quienes han contribuido a la generación e integración de nuevos conceptos e ideas basadas en el existencialismo y la filosofía. La corriente humanista considera al crecimiento como una elección entre la seguridad y la creatividad, lo cual se produce a través de situaciones extremas o “al límite”. El crecimiento demanda alejarse de la comodidad habitual para adentrarse dentro de campos desconocidos o inexplorados. Al igual que Aristóteles, la corriente humanista considera el crecimiento como un rol de vida de toda persona, su razón de ser es la autorrealización. Esto es la necesidad de alcanzar metas y logros excepcionales que permitan trascender en el tiempo y dar sentido a la vida. El crecimiento es libre y voluntario, cada persona toma la decisión de alejarse de la seguridad o comodidad, para ir en busca de un objetivo específico. Es así que la Psicología Humanista se apoya en ideas desarrolladas por pensadores de tiempos antiguos y las complementa con nuevas corrientes de pensamiento de la época moderna. Estas nuevas ideas describen el proceso de desarrollo del Coaching (Autoconocimiento,

definición de objetivos, definición de acciones y evaluación de resultados) contribuyendo a su consolidación en años posteriores.

El origen real del Coaching se da en la década de 1980, es durante esos años que se consolida como una profesión, iniciando su expansión en la forma como lo conocemos hoy en día. Durante los años 80's la psicología humanista inició una etapa de decaimiento debido a críticas provenientes de la psicología académica. De todas formas, el Coaching que conocemos hoy en día es la continuación de los fundamentos pilares de la psicología humanista, enfocados al logro de objetivos personales y organizacionales. Es así que el Coaching posee más de treinta años de existencia, durante los cuales ha desarrollado nuevas técnicas de aprendizaje e implementación de su contenido teórico. Según el Ph.D español, Leonardo E. Ravier, en los últimos años se han creado tres enfoques de aplicación relacionados con el Coaching: Life Coaching o Coaching Personal, Coaching Ejecutivo y Coaching Organizacional. Los tres enfoques guardan similitudes en los aspectos más relevantes, es decir, en cuanto a contenido y resultados esperados; la diferencia radica en la metodología utilizada dependiendo de la persona o tipo de grupo que recibe la orientación. El Life Coaching o Coaching Personal busca ayudar al individuo en la consecución de objetivos personales de vida para buscar su propia superación. El tipo de metas establecidas pueden ser personales, laborales o de relaciones afectivas. El Coaching ejecutivo se refiere a la inversión que realizan ciertas

organizaciones en el entrenamiento personalizado de ciertos ejecutivos de alto nivel. La metodología del Coaching ejecutivo es parecida a aquella utilizada en el Coaching Personal, la diferencia se encuentra en el tipo de objetivos perseguidos y en el grado de especialización del Coach dependiendo del tipo de Coaching realizado. Los objetivos del Coaching ejecutivo son netamente laborales, es decir, se persigue el cumplimiento de metas que garanticen un impacto positivo en la organización, realizable a través de sus altos ejecutivos. El grado de especialización del Coach guarda relación directa con el tipo de Coaching que realiza. Si es de tipo Personal, el Coach requerirá una amplitud de conocimientos que engloben la dimensión integral de la persona, justamente para guiarla y acompañarla en el cumplimiento de diversos objetivos personales. En el caso de que sea Coaching Ejecutivo, el Coach posee una especialización diferente. Debe tener un amplio conocimiento del entorno organizacional y del estilo de trabajo y cumplimiento de metas establecido al interior de las compañías. Sólo de esa forma podrá acompañar a ejecutivos de alto nivel en el cumplimiento de metas que beneficien positivamente a la organización en la cual se desempeñan.

El Coaching Organizacional está dirigido a todos los miembros de una organización, no solamente a los altos ejecutivos de ésta. Constituye un elemento significativo dentro de grandes organizaciones, en lo que respecta a la Evaluación de Desempeño y gestión del personal. Estas organizaciones

adoptan al Coaching como el método de aprendizaje de sus colaboradores, basándose en la experiencia y espíritu de equipo adquirido en aquellos empleados que poseen mayor *expertise* y conocen el giro de negocio de su compañía más que otros colaboradores. A través del desarrollo de técnicas de Coaching, estas organizaciones buscan potenciar el desempeño de sus empleados a través de un lenguaje de trabajo basado en el cumplimiento de objetivos. Generalmente las compañías que optan por esta alternativa dentro de su gestión de talento humano son de gran tamaño y poseen alcance internacional. Esto se debe a la inversión de tiempo y dinero que requiere el aprendizaje y desarrollo de técnicas efectivas de gestión de talento humano al interior de toda una organización. Sólo aquellas que le dan verdadera importancia al factor humano como medio de cumplimiento de los objetivos organizacionales implementan sistemas de evaluación de personal que incluyen al Coaching como método de mejora y aprendizaje del talento humano. A su vez, estas organizaciones replican el desarrollo realizado en sus diferentes sedes a nivel mundial, universalizando y difundiendo las prácticas más eficaces de gestión de talento humano.

1.1.2. Características y Beneficios del Coaching Organizacional

Como se mencionó previamente, el Coaching Organizacional busca generar impactos positivos en el cumplimiento de objetivos de todos los miembros

de una organización. Según Marco Telles, docente de la Universidad Rafael María Baralt de Venezuela, las cinco características fundamentales del Coaching Organizacional son las siguientes:

1. Concreto: Se enfoca en aspectos objetivos, desde el establecimiento de metas hasta la medición de resultados. El Coaching Organizacional deja de lado factores subjetivos y se mantiene siempre dentro de parámetros reales y métricas claras. Sólo a través de esta forma se pueden alcanzar metas de alto nivel.
2. Interactivo: La escucha activa y el cuestionamiento eficaz se encuentran dentro de esta característica. Se trata de un proceso de intercambio de ideas y pensamientos, un diálogo continuo entre el Coach y Coachee, en donde se busca generar cambios profundos en el individuo mediante la toma eficaz de decisiones y la generación de nuevos hábitos de conducta.
3. Responsabilidad Compartida: Tanto el Coach como el Coachee guardan responsabilidad sobre los resultados obtenidos durante el proceso de desarrollo de Coaching Organizacional. Si bien la balanza de responsabilidad se inclina más hacia el Coachee, el Coach juega un rol fundamental en todo el proceso de aprendizaje. El tipo de acompañamiento realizado es activo, los cambios generados en el

Coachee dependerán principalmente del nivel de compromiso y profesionalismo del Coach.

4. Forma Específica: Guarda relación con la propia metodología de desarrollo del Coaching. El proceso se inicia con la definición de una meta clara, a través del flujo de la conversación se amplían y se focalizan las alternativas de consecución de la meta previamente establecida. Finalmente se evalúan los resultados obtenidos a través de indicadores de desempeño.
5. Respeto: Constituye un elemento primordial y necesario en todas las etapas del Coaching. Se manifiesta en la relación establecida entre Coach y Coachee.

Continuando con la temática del impacto generado por el Coaching en las organizaciones, los beneficios que éste trae según estudios realizados en la Universidad de Londres (2011) son los siguientes:

- Ejecutivos con Habilidades para Gestionar el Cambio: En el entorno empresarial actual caracterizado por una dinámica de cambio continuo, los altos ejecutivos necesitan desarrollar la habilidad de manejar esta dinámica para su propio beneficio a través de una adecuada gestión del

cambio. El Coaching Organizacional desarrolla en ellos la habilidad de adaptarse a nuevos escenarios en su desempeño profesional, a la vez que experimentan un aprendizaje profundo durante el proceso.

- Aumentar la Calidad de Trabajo en Equipo: A través de la internalización de los valores fundamentales de la organización, el Coaching logra desarrollar una cultura de trabajo basada en una visión común, fomentando un clima de trabajo participativo y cálido, dejando de lado factores que pueden ser objeto de discriminación entre las personas; dando como resultado mayor efectividad en los equipos de trabajo.

- Aumentar la Capacidad de Comunicación y Optimización de Recursos: Uno de los principales beneficios del Coaching Organizacional es la mejora de la retroalimentación dentro de las organizaciones. Esta mejora posee un impacto significativo en la comunicación organizacional, ejerciendo influencia en las decisiones relacionadas con la administración del talento humano y optimizando este recurso.

- Administración de Proyectos: El Coaching Organizacional también posee un impacto positivo en la administración y gestión de proyectos al ejercer mejoras visibles en el principal elemento con el que cuentan las organizaciones, el factor humano. Al experimentar mejoras significativas en el desempeño de su personal, las organizaciones pueden entregar mayor valor agregado en los proyectos ejecutados por las mismas.

- Detectar Factores que Favorecen el Rendimiento de una Organización para su Crecimiento: Constituye uno de los mayores beneficios para las organizaciones. El Coaching puede convertirse en una herramienta eficaz de diagnóstico de oportunidades de mejora a nivel organizacional.

1.1.3. El Feedback como Herramienta en la Evaluación del Personal

En la obra “El Poder del Feedback” (The Power of Feedback, 2007) de la Universidad de Auckland, John Hattie y Helen Timperley lo definen como “La información provista por un agente (jefe, padre, profesor, etc) acerca del desempeño o comprensión de una persona”. Desde ese punto de vista, el feedback o retroalimentación es una “consecuencia” del desempeño. Sin embargo, el proceso de feedback no se limita solamente a la transmisión de información acerca de la calidad del trabajo realizado por una persona, sino que incluye la exploración y definición de alternativas que permitan mejorar el desempeño del mismo. Es allí donde se encuentra la íntima relación entre feedback y coaching. El feedback efectivo posee como resultado la definición de planes de acción claros y específicos, los cuales permitan mejorar el desempeño laboral. La definición de dichos planes y el acompañamiento en la ejecución de los mismos constituyen elementos del coaching organizacional. Es por esto que en empresas multinacionales se incluyen elementos de coaching y feedback dentro los parámetros y metodologías de gestión del talento humano, permiten comunicar mensajes

específicos para el personal acerca de aspectos en los cuales pueden mejorar y definen planes de acción que permiten hacer posibles dichas mejoras. Todo esto a través de un acompañamiento personalizado realizado por las líneas de supervisión o personal específico del área de talento humano.

Hank Karp es uno de los principales referentes en materia de feedback. Su obra “El Arte Perdido del Feedback” (The Lost Art of Feedback, 2011) posee ciertos elementos que describen los beneficios de la retroalimentación en las organizaciones, así como la forma adecuada de realizarla. Los Principios del Feedback son parte medular en la obra de Karp, describen la naturaleza y regla de juego de la retroalimentación desde dos enfoques: emisor y receptor de feedback. En el caso del emisor de feedback, el principio es el siguiente:

“Yo no puedo decirte cómo eres tú, y tú no puedes decirme lo que yo veo”

El emisor de feedback es la persona que comunicará al receptor aquellos aspectos referentes a su desempeño laboral. El principio del emisor dicta una regla clara acerca de no “etiquetar” al receptor del feedback con ningún tipo de calificativo, sin importar si éste es positivo o negativo. Cuando el emisor de feedback utiliza palabras como “responsable”, “vago”, “impuntual” para describir el desempeño del receptor, está emitiendo juicios de valor que no describen acciones o comportamientos específicos. En lugar de ello, crea en el receptor la certeza de que dichos juicios de valor son reales, generando en

forma inconsciente barreras que imposibilitan el cambio y mejora del desempeño. El emisor de feedback debe comunicar comportamientos o acciones específicos observados durante la realización de actividades laborales con la finalidad de que el receptor identifique con plena exactitud qué aspectos necesita cambiar para mejorar su desempeño. Por ejemplo, en lugar de utilizar un término como “impuntual” para describir uno de los aspectos del trabajo realizado por el receptor, el emisor de feedback deberá basarse en acciones específicas observadas, como: “El lunes y miércoles yo observé que llegaste tarde al trabajo”. Al mantener un enfoque objetivo en acciones observadas, el receptor no se considera a sí mismo parte del problema y se ve motivado a corregir o reforzar dichas acciones o comportamientos.

En el caso del receptor de feedback, el principio es el siguiente:

“Tú no puedes decirme como soy, y yo no puedo decirte lo que tú ves”

En esencia el principio del receptor posee el mismo mensaje que el principio del emisor de feedback, la diferencia radica en el enfoque que estos poseen. En el caso del receptor se trata de preguntar e indagar para poder escuchar y entender qué comportamientos específicos describen el trabajo realizado por el mismo. En muchas ocasiones la línea de supervisión utilizará términos genéricos o calificativos para describir el desempeño del personal (responsable, trabajador, descuidado, impuntual) sin embargo, durante la

sesión de retroalimentación el objetivo del receptor consiste en buscar respuestas que sean útiles para su desempeño, identificando acciones y comportamientos específicos. Es así que el receptor de feedback formulará preguntas y pedirá aclaraciones que le permitan comprender (no cuestionar) el punto de vista del emisor. El receptor considerará al feedback como un regalo, por lo cual no cuestionará o discutirá acerca del punto de vista del emisor. La existencia de varios puntos de vista permite enriquecer y desarrollar al personal que recibe retroalimentación.

Según Hank Karp existen dos tipos de feedback, dependiendo del tipo de acciones y comportamientos observados en el receptor de la retroalimentación, los cuales son: Feedback alentador y feedback correctivo. A continuación se describe con mayor detalle cada uno de ellos:

El feedback alentador es aquel que se realiza cuando se busca reforzar ciertas acciones o comportamientos, debido a que los mismos han demostrado un impacto positivo sobre el trabajo realizado o sobre la relación entre el emisor y receptor de feedback. El objetivo es que el receptor conozca qué acciones específicas debe mantener o mejorar para seguir obteniendo resultados positivos en un aspecto determinado de su desempeño profesional. El proceso a seguir para poner en práctica el feedback alentador es el siguiente:

1. Reconocer la acción y el resultado específico que se desea reforzar

Se refiere a la descripción de las acciones o comportamientos positivos observados en el receptor. Es importante explicar cuál fue el impacto de dichas acciones y comportamientos sobre el trabajo realizado.

2. Explicar los efectos de ese logro y expresar aprecio

Para que la conducta se vea reforzada, el receptor de feedback debe ser capaz de entender los efectos de sus acciones y comportamientos en forma específica y observable. Por tanto el emisor de feedback debe expresar el aprecio generado como resultado de los comportamientos observados en el receptor de la retroalimentación.

3. Ayudar al subordinado a tomar la completa responsabilidad por el éxito

Si el receptor acepta el feedback, este paso está logrado. Si parece excesivamente modesto, se necesita más trabajo. A menos que éste pueda internalizar el éxito y obtener satisfacción de él en cierto grado, no será mucho el progreso. Un enfoque puede ser preguntar cómo se logró el éxito o si se encontraron problemas y cómo fueron superados.

Al hablar sobre lo que hizo, es probable que el receptor se dé cuenta de la dimensión de su responsabilidad.

4. Preguntar si el subordinado quiere hablar de algo más

A medida que el receptor de feedback demuestra una actitud positiva y percibe el aprecio por parte del emisor en relación al trabajo realizado, puede mostrarse más abierto sobre otros temas relacionados con el trabajo.

5. Agradecer al subordinado por su buen desempeño

Agradecer nuevamente al receptor de feedback por su logro, asegura que el aprecio recibido será lo que tenga más presente en su mente cuando se vaya y regrese a su lugar de trabajo.

El feedback correctivo se realiza cuando se busca mejorar o corregir ciertas acciones o comportamientos negativos, los cuales también han generado un impacto negativo sobre el trabajo realizado. El objetivo es que el receptor conozca qué acciones específicas debe corregir para generar un impacto positivo y mejorar su desempeño. El proceso a seguir para poner en práctica el feedback correctivo es el siguiente:

1. Describir el hecho en términos de conducta y explicar su efecto

Al igual que el feedback alentador, el feedback correctivo se iniciará describiendo las acciones o comportamientos observados, así como su efecto sobre el grupo de trabajo o la organización.

2. Preguntar qué sucedió

Antes de dar por sentado de que el subordinado está en un error, es necesario preguntar qué pasó. En muchos casos, el subordinado no está equivocado o es sólo parcialmente responsable.

3. Ayudar a tomar responsabilidad sobre sus acciones

Cuanto más tiempo se dedique al segundo paso, más fácil resulta el tercer paso. El subordinado o evaluado necesita aprender de la experiencia para reducir la posibilidad de repetición del error. A menos que este paso se maneje eficazmente, el subordinado se considerará una víctima, en lugar de alguien que cometió un error y está dispuesto a corregirlo.

4. Desarrollar un plan para tratar los temas

Una vez que el evaluado acepta la responsabilidad, el siguiente paso es ayudarlo a rectificar la situación, ahora que el subordinado está dispuesto

a responder por sus errores, pueden juntos realizar un plan que ayude a eliminarlos. Esto quiere decir que ambos deben acordar hacer algo al respecto. Si ambos quieren lo mismo, entonces ambos están obligados a trabajar en ello. Esta es una excelente oportunidad para afirmar los puntos fuertes del evaluado.

5. Afirmer la confianza del evaluador en la capacidad del evaluado

Una vez resuelto el tema, finalizar la sesión destacando la confianza en la capacidad del evaluado para manejar la situación. El objetivo es permitir que el evaluado regrese al trabajo sintiéndose tan optimista sobre sí mismo como la situación lo permita. El evaluado debe entender que usted hará un seguimiento y brindará feedback adicional cuando la situación lo reclame.

1.2. LA FIRMA CONSULTORA: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

La firma consultora objeto del presente trabajo investigativo posee alrededor de 150 años de trayectoria a nivel global prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal a las organizaciones de mayor prestigio y facturación de las principales regiones geográficas. Se inicia oficialmente a mediados del siglo XIX. Inicialmente la firma consultora se dedicaría a prestar servicios de contabilidad para otras organizaciones. Con el paso de los años se darían algunas fusiones con otras

firmas de servicios profesionales incrementando su red de clientes y la oferta de servicios. Las principales fusiones realizadas se dieron con empresas de origen europeo.

En el Ecuador, la firma consultora se inicia en la década de 1980, ofertando principalmente servicios de auditoría y consultoría. Con el paso de los años se ganaría la confianza de las más grandes empresas pertenecientes a diversas industrias e incrementaría su gama de servicios profesionales. Algunos de los servicios profesionales ofertados se encuentran dentro del campo de la consultoría organizacional y tributaria, y se describen a continuación:

- Estrategia y Gestión Empresarial.
- Gestión Integral del Talento Humano.
- Eficiencia Operacional.
- Deals & Transactional Services.
- Seguridad de la Información.
- Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos.
- Auditoría Interna.
- Responsabilidad Social y Sustentabilidad.
- Planificación Tributaria con Visión Local e Internacional.
- Cumplimiento de Obligaciones Fiscales y Outsourcing Tributario.
- Fusiones, Adquisiciones y Escisiones de Negocios.

- Estudios de Precios de Transferencia.

Como se mencionó previamente, la cartera de clientes a la cual se dirigen los servicios profesionales de la firma consultora es de alto nivel, en la mayoría de los casos se trabaja con las empresas de mayor influencia o tamaño a nivel local, incluyendo empresas gubernamentales. Algunas de las organizaciones que han trabajado con la firma consultora en Ecuador son:

- Andes Petroleum.
- Banco Capital.
- Banco de Guayaquil.
- Banco del Pichincha.
- Banco Interamericano de Desarrollo.
- Corporación Favorita.
- Diners Club.
- El Comercio.
- Etapa.
- Grupo Alvarado.
- Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- Moderna.
- Nestlé.

- Oleoducto de Crudos Pesados.
- Petroamazonas.
- Petroecuador.
- Petrosud.
- Pronaca.
- Quicorp.
- Santa María.
- Santos CMI.
- Superintendencia de Compañías.
- Telefónica.

Actualmente, a nivel global, la firma consultora cuenta con alrededor de 184.000 profesionales distribuidos en más de 150 países, generando ingresos a nivel global por encima de los 25 billones de dólares en el año 2013. Forma parte del grupo de firmas de servicios profesionales más grandes del mundo, denominado “Big Four”. En el Ecuador, la firma consultora cuenta con alrededor de 300 empleados, distribuidos en las áreas de Auditoría, Consultoría y Asesoría Tributaria. Cabe mencionar que para el desarrollo del presente estudio investigativo, se trabajará sobre el área de consultoría únicamente.

1.3. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

1.3.1. Universo de Estudio

Como se mencionó previamente, el estudio investigativo a realizarse se desarrollará en el departamento de Consultoría de la firma consultora con la expectativa de generar resultados que puedan replicarse también en los departamentos de Auditoría y Asesoría Tributaria, dependiendo de los acuerdos realizados entre sus directivos. El departamento de Consultoría cuenta con alrededor de 60 colaboradores. Dentro de la firma consultora existe relación entre la estructura organizacional y el sistema de evaluación de personal de la empresa, específicamente en cuanto a la retroalimentación generada entre sus colaboradores. El sistema de evaluación de personal (PC&D) está estructurado y posee una fuerte influencia del Coaching Organizacional. Se establecen Evaluados y Evaluadores dentro de la organización como método de desarrollo profesional. Es así que el universo de estudio del presente trabajo investigativo se encuentra constituido por el conjunto de Evaluados y Evaluadores que posee la firma consultora, es decir, todo el personal de la firma, debido a que el sistema de evaluación de personal exige que todo el personal sea evaluado por su desempeño y (en el caso de tener subordinados) evalúe a sus reportes directos.

1.3.2. Muestra de Estudio

El proceso de implementación y desarrollo del presente trabajo investigativo se realizará sobre una muestra específica de estudio escogida a conveniencia, la cual forma parte del universo de estudio previamente descrito. Se ha determinado la participación del personal del área de Consultoría como integrantes de la muestra piloto, sobre los cuales se realizarán las actividades del presente trabajo investigativo. Esta muestra se ha determinado tomando en cuenta la cantidad total de Evaluadores con los que cuenta la firma consultora (Aproximadamente 25 personas). De los resultados arrojados en el presente estudio se determinará la replicación del proceso realizado en los demás departamentos de la firma.

2. DIAGNÓSTICO Y VISIÓN DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

2.1. COACHING SEGÚN LA FIRMA CONSULTORA

En algunas secciones anteriores del presente documento se han introducido conceptos de Coaching provenientes de diversas fuentes, en este punto se dará a conocer la óptica de la firma consultora respecto a este tema, buscando entender qué es lo que la firma persigue como parte fundamental en su proceso de evaluación de desempeño del personal.

Según las políticas internas globales de la firma consultora, el Coaching es “Una relación de uno-a-uno entre el Coach y el Coachee, la cual está enfocada en cómo puede el primero ayudar al segundo a cumplir sus objetivos profesionales”. En lugar de enseñar o instruir, el Coaching permite la generación de conocimiento a través de las mismas personas que lo realizan. Se basa en una serie de conversaciones, las cuales se enfocan en un conjunto de situaciones que buscan un mejor desempeño en el día a día y un efectivo plan de carrera dentro de la firma. Para lograr este objetivo se establecen metas enfocadas en distintos horizontes de

tiempo, las cuales se basan en la experiencia y nivel de responsabilidad de los colaboradores de la firma.

1. Coaching en el día a día.
2. Coaching de desempeño.
3. Coaching de desarrollo.
4. Coaching de carrera.

Los dos primeros se enfocan en objetivos de corto y mediano plazo, los dos últimos se enfocan en el cumplimiento de objetivos de largo plazo. Se trata de establecer planes de acción para cada uno de los niveles de tiempo. El tipo de habilidades profesionales requeridas sufrirá variaciones en cada nivel, así como las expectativas de crecimiento del colaborador.

2.1.1. Proceso de Aplicación de Coaching al interior de la Firma Consultora

Como se mencionó previamente, el Coaching en la firma consultora se maneja como parte fundamental dentro del sistema de evaluación de personal de la firma, a través del programa denominado Performance Coaching and Development (PC&D), cuya descripción en cuanto a

elementos principales y estructura se tratará posteriormente. Por el momento se enfocará la atención en el proceso manejado por la firma consultora.

2.1.1.1. Preparación para Coaching

Todo Coach debe tener en cuenta algunos puntos como parte de su preparación antes de iniciar un conjunto de sesiones con su respectivo Coachee. Es necesario establecer un plan para saber cuál es la mejor forma de guiar al colaborador y qué áreas necesita cubrir. Dicho plan buscará respuestas para las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los resultados deseados?
- ¿Cuál es el propósito de la sesión?
- ¿Cuáles son las potenciales dificultades y cómo se las manejará?

Después de formular el plan orientado a responder dichas interrogantes en conjunto con el Coachee, el Coach iniciará su participación dentro del proceso de Coaching definido por la firma.

2.1.1.2. El Proceso de Coaching

La firma consultora ha definido a nivel global un proceso de aplicación de Coaching basado en cinco pasos, los cuales se detallan a continuación:

1. Escoger un Coach

Constituye una tarea a ser realizada por el Coachee, para lo cual se toma en cuenta factores como la confianza e interés mutuos, química positiva en la relación, comunicación clara, entre otros.

2. Conversación Inicial con el Coachee

El propósito de esta conversación es el de crear transparencia y claridad en cuanto a las expectativas generadas para el desarrollo del proceso.

3. Acuerdo y Contrato Explícito con el Coachee

Una de las responsabilidades del Coach consiste en asegurar el auto-desarrollo del Coachee, razón por la cual se realizan acuerdos formales empoderar al Coachee como principal responsable de los resultados obtenidos en todo el proceso.

4. Preparación para la Primera Sesión de Coaching

Durante la primera sesión de Coaching, el Coach no solamente buscará descubrir las metas, retos y oportunidades prioritarias del Coachee, sino también buscará conocer cuáles son las motivaciones que describen su comportamiento.

5. Estructuración de las Primeras y Subsiguientes Sesiones de Coaching

Se maneja una documentación o registro de las sesiones de Coaching realizadas con el fin de asegurar el avance y seguimiento del proceso. Las sesiones formales de coaching se realizan en forma anual, sin embargo, con el objetivo de realizar

seguimiento a las metas planteadas al inicio de todo el proceso, se realizan sesiones informales de coaching cuya periodicidad varía según las necesidades de desarrollo del coachee. En este paso se pondrá en práctica la estructura GROW como técnica de estructuración de conversaciones de Coaching, la cual forma parte del capital intelectual de la firma. El nombre de la misma se debe a sus siglas en inglés, las cuales traducidas al español derivan en los siguientes elementos:

- Metas: Aquello que busca el Coachee. En este punto es papel del Coach es ayudar al Coachee a entender y elaborar sus metas de largo plazo.
- Realidad: Se refiere a cuál es el escenario actual. El papel del Coach es ayudar al Coachee a examinar qué está sucediendo realmente y qué suposiciones han realizado.
- Futuro: Se determina qué acciones realizará el Coachee en el futuro. El papel del Coach es identificar y evaluar soluciones a conflictos o complicaciones presentadas en el transcurso de las actividades laborales.

- Opciones: Se refiere a las ideas o alternativas que tiene el Coachee direccionadas al cumplimiento de objetivos y superación de conflictos. El papel del Coach es invitar al Coachee a establecer posibles soluciones a la vez que sugerir nuevas alternativas.

2.2. RETROALIMENTACIÓN SEGÚN LA FIRMA CONSULTORA

El proceso de retroalimentación o feedback es uno de los componentes del Performance Coaching and Development (PC&D) manejado por la firma consultora. En esta sección se definirá el proceso de retroalimentación y algunas técnicas de aplicación ideadas para ayudar al evaluador en el momento de brindar retroalimentación. El fin es el de conocer la retroalimentación desde la óptica de la firma consultora y cuáles son los puntos de mayor importancia para que ésta sea efectiva.

El principal objetivo del proceso de retroalimentación es el de motivar al colaborador de la firma en el cumplimiento de objetivos profesionales. Es distinto al proceso de coaching debido a que el primero se enfoca en la fijación y cumplimiento de objetivos futuros, mientras que la retroalimentación ayuda al individuo a enfocarse en determinados elementos observados previamente en su comportamiento para potencializar su desempeño en el futuro. Otra diferencia

fundamental entre coaching y retroalimentación en la firma consultora es que en la primera el coach se enfoca en uno o varios coachees asignados, mientras que en la segunda el evaluador se encarga de motivar a uno o varios subordinados como su supervisor jerárquico, es decir, brinda retroalimentación como el jefe del evaluado. Para la persona evaluada y por motivos de objetividad e imparcialidad, se recomienda que el coach sea una persona diferente al evaluador.

2.2.1. El Proceso de Retroalimentación

Con el fin de manejar una retroalimentación efectiva, la firma consultora definió un proceso simple de tres pasos a ser aplicado por los evaluadores, el cual se describe a continuación:

1. Ejemplo: En el primer paso, el evaluador describe el comportamiento del evaluado a través de ejemplos reales observados, definiendo aquellas ocasiones específicas en las cuales se observó el cumplimiento, no cumplimiento o superación de las expectativas esperadas.
2. Efecto: En el segundo paso, el evaluador describe el impacto que tuvo el comportamiento del evaluado sobre sí mismo y sobre el trabajo realizado. El impacto descrito no sólo incluye factores de desempeño profesional,

sino también aquellos factores que afecten la relación de trabajo establecida.

3. Cambio: Consiste en sugerencias de mejora propuestas por el evaluador, las cuales se basan en su propia experiencia y conocimientos adquiridos al interior de la firma consultora.

2.2.2. Consejos para una retroalimentación efectiva

Algunos consejos que forman parte de la metodología de la firma consultora en materia de evaluación de personal para lograr una retroalimentación efectiva y que se encuentran dirigidos a los evaluadores son:

- Escoger el momento adecuado para brindar retroalimentación.
- Preparar los puntos de retroalimentación a tratar y los argumentos que los respaldan.
- Iniciar la retroalimentación con las cualidades positivas observadas en el evaluado durante la realización de sus actividades laborales.
- Comunicar la relación entre los comportamientos del evaluado y las consecuencias de sus acciones.
- Utilizar la mayor cantidad de ejemplos posibles para incrementar la claridad y calidad de las sugerencias y recomendaciones realizadas.

- Enfocarse en soluciones. Esto proporcionará motivación útil y adecuada para el evaluado.

2.3. PC&D COMO MÉTODO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.

Como se mencionó previamente, en la firma consultora se utiliza un método de evaluación y gestión de personal denominado “PC&D” o “Performance Coaching and Development”. Como su nombre en inglés lo indica, se trata de un sistema de evaluación y desarrollo de desempeño que fomenta el trabajo en equipo y la aplicación de coaching permanente entre sus colaboradores. Su objetivo principal es el de ampliar habilidades a través de una cultura de desarrollo sostenible en el tiempo. El alcance de PC&D incluye un conjunto de procesos interconectados que buscan facilitar y potenciar el perfeccionamiento de carrera de los colaboradores de la firma consultora, definiendo objetivos claros, medibles en el tiempo y evaluando su cumplimiento progresivamente. Cabe recalcar que PC&D es utilizado por la firma consultora a nivel internacional, desde Beijing hasta Londres, razón por la cual cuenta con una estructura claramente definida y se basa en las competencias y valores establecidos en la firma a nivel global. El PC&D establece que cada colaborador de la firma cuenta con un “Coach”, quien es el encargado de guiar y aconsejar al colaborador (Coachee) en el desarrollo de su vida profesional dentro de la firma. El coach es una persona que cuenta con mayor experiencia en la firma

que el colaborador, de esta forma se buscará generar una relación de aprendizaje basada en la experiencia y la retroalimentación.

A continuación se detallan los elementos principales del Performance Coaching and Development como parte fundamental para realizar el presente diagnóstico y visión del Sistema de Evaluación de Personal.

2.3.1. Estructura de PC&D en la Firma Consultora

El Sistema de Evaluación de Personal de la firma consultora (PC&D) cuenta con una estructura basada en procesos de desarrollo, la cual posee tres pasos fundamentales (Development Plan, Performance Feedback y Performance Summary) y algunos elementos de apoyo que definen su escenario de aplicación en la vida real.



A continuación se describe brevemente los elementos que forman la estructura de PC&D y la significancia que tienen los mismos para todo el proceso de desarrollo de sus colaboradores.

2.3.1.1. Plan de Desarrollo (Development Plan)

El Plan de Desarrollo o Development Plan constituye el primer paso en la ejecución del Performance Coaching and Development. Como su nombre lo indica, se trata de un conjunto de objetivos de corto plazo relacionados con el desarrollo profesional, los cuales son establecidos por cada colaborador en conjunto con su coach. Estos objetivos se encuentran relacionados con el comportamiento esperado de los colaboradores de la firma consultora, así como sus aspiraciones de

crecimiento y generación de nuevas oportunidades en el corto y mediano plazo.

Es así que se establecen dos tipos de objetivos: Objetivos de desarrollo (Development Goals) y Objetivos de Desempeño (Performance Goals). Estos objetivos son discutidos y acordados entre el coach y el coachee.

1. Objetivos de Desarrollo

Se refiere a aquellas metas de corto y largo plazo que involucran el aspecto profesional y personal del colaborador. Pueden originarse con el objetivo de desarrollar una habilidad específica, así como para consolidar un plan de carrera de largo plazo. En este tipo de objetivos se incluye el aprendizaje de una lengua extranjera, la obtención de un título o especialización profesional, la realización de una pasantía de trabajo en un país extranjero; es decir, aquellas metas de desarrollo profesional que poseen cierta relación con el trabajo realizado por el colaborador en la firma consultora, debido a que pueden contribuir a un mejor desempeño del mismo en la actualidad o en el futuro.

2. Objetivos de Desempeño

Se encuentran estrechamente relacionados con el trabajo actual o de corto plazo que realiza el colaborador de la firma consultora. Consiste en una planificación anual que dependerá del área en la cual se encuentra el colaborador. En este punto se establecen métricas de medición de desempeño, las cuales están basadas en los comportamientos esperados de los colaboradores según el cargo en el cual se desempeñan. Los objetivos y las métricas variarán según el área y cargo que posea el colaborador. Debido a la diversidad de servicios ofertados por la firma consultora, existen también diversos tipos de profesionales desempeñándose dentro de la misma. Esta diversidad obliga a desarrollar distintas habilidades laborales, lo cual explica la variación en las metas establecidas y en la forma de evaluar el cumplimiento de las mismas.

La definición de las metas adecuadas dentro del Plan de Desarrollo es fundamental para el éxito en las demás etapas que conforman la estructura del PC&D.

3. Retroalimentación de Desempeño (Performance Feedback)

Constituye el segundo paso dentro del proceso de desarrollo del Sistema de Evaluación de Personal de la firma consultora. Busca establecer un intercambio sólido y eficaz de ideas e información relacionadas con el desempeño alcanzado por cada colaborador dentro de la organización. Se trata de un conjunto de conversaciones en las cuales cada miembro de la firma consultora recibe retroalimentación efectiva respecto al cumplimiento progresivo y periódico de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo (Development Plan). Esta retroalimentación es brindada por parte del supervisor jerárquico del colaborador o evaluador.

La Retroalimentación de Desempeño incluye algunos elementos relacionados que describen el comportamiento observado en el colaborador de la firma consultora y evalúan el grado de cumplimiento alcanzado en relación a los objetivos establecidos previamente. Algunos de sus elementos son:

- **Áreas de Fortaleza:** Incluye áreas que caracterizan el desempeño acertado por parte del colaborador evaluado durante la asignación a un proyecto específico. También incluye comportamientos observados que demuestran competencias de un nivel superior al cargo en el cual se desempeña el evaluado actualmente.

- **Áreas de Crecimiento y Desarrollo:** Se refiere a aquellos aspectos o comportamientos del evaluado que requieren desarrollo o mejora. En este punto es deber del evaluador determinar recomendaciones orientadas a incrementar el desempeño del evaluado en la firma consultora a través del desarrollo de sus habilidades profesionales. Su experiencia y conocimiento del negocio son las bases que soportan la calidad y alcance de la retroalimentación brindada al evaluado en referencia a desarrollo y crecimiento.

- **Áreas que requieren mejoras inmediatas:** Se incluyen áreas que, según el evaluador, requieren cambios inmediatos para poder cumplir con los objetivos de una asignación específica. Por ejemplo, si durante la realización de un proyecto de alcance internacional se necesita personal con conocimientos básicos del idioma portugués, el colaborador que se encuentre asignado a este proyecto deberá realizar una mejora inmediata para

cumplir eficazmente con los objetivos de su asignación, es decir, deberá adquirir conocimientos básicos de portugués en forma inmediata en orden de alcanzar las metas del proyecto de consultoría.

- **Indicadores de desempeño:** Constituyen el elemento objetivo de evaluación dentro de la fase Retroalimentación de Desempeño. Las evaluaciones se realizan semestralmente, definen el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por parte del colaborador según su evaluador, incluyendo comportamiento y desempeño demostrados, los cuatro de niveles de evaluación se detallan a continuación:

1. Alto desempeño
2. Supera las expectativas.
3. Cumple con las expectativas.
4. Requiere desarrollo.

La calificación de los colaboradores posee cierto grado de impacto en relación a promociones y ascensos durante las reuniones de comité realizadas a mediados de año, en la cual participan los gerentes, directores y socios de la firma. Por otro lado, el evaluado obtiene información acerca de qué tan

efectivo fue su desempeño en el desarrollo de la asignación realizada, así como qué aspectos requieren mayor desarrollo.

4. Resumen de Desempeño (Performance Summary)

Permite obtener una visión general acerca de todo el período de evaluación y desarrollo transcurrido. Brinda evidencias útiles con el objetivo de ayudar al evaluador en el papel de acompañamiento. Por otro lado, permite determinar una calificación final de todo el período de evaluación (1 año), lo cual tendrá impacto en ascensos y beneficios para el colaborador. Los propósitos de esta etapa dentro del proceso de evaluación y desarrollo de personal son los siguientes:

- Revisar el progreso del colaborador en todo el ciclo transcurrido y nuevas áreas de desarrollo para el futuro.
- Medir el desempeño general del colaborador.
- Determinar el aporte integral realizado por el colaborador a la firma consultora.

2.4. COMPETENCIAS UNIVERSALES DE LA FIRMA CONSULTORA

Conforme a lo mencionado previamente, las Técnicas de Coaching fueron diseñadas para desarrollar habilidades y competencias en los colaboradores de una organización. Parte importante del Diagnóstico y Visión del Sistema de Evaluación de Personal consiste en identificar aquellas competencias que requieran mejora dentro de la firma consultora para potencializar la retroalimentación interna y facilitar el desarrollo de habilidades de sus miembros. A nivel global dentro de la firma consultora se definieron diez competencias universales para toda persona que quiera formar parte de la prestigiosa firma de servicios profesionales, las cuales son:

1. Aprendizaje Continuo y Compartir Conocimiento.
2. Autodesarrollo y Desarrollo de Terceros a través del Coaching.
3. Contribución al Éxito del Equipo.
4. Adaptación al Cambio.
5. Construcción y Mantenimiento de Relaciones.
6. Demostración de Coraje e Integridad.
7. Gestión y Administración de Proyectos.
8. Comunicación con Impacto.
9. Foco en el Cliente.
10. Adquisición y Aplicación de Conocimientos Técnicos.

Sin embargo, considerando la amplitud de factores que abarcan las diez competencias observadas, a nivel local la firma definió seis competencias como prioritarias en sus colaboradores, las cuales forman parte de las competencias globales de la firma consultora y son las siguientes:

1. Aprendizaje Continuo y Compartir Conocimiento.
2. Contribución al éxito del Equipo.
3. Construcción y Mantenimiento de Relaciones.
4. Gestión y Administración de proyectos.
5. Foco en el Cliente.
6. Adquisición y Aplicación de Conocimientos Técnicos.

2.5. EVALUACIÓN INICIAL

Como parte de la etapa Diagnóstico Inicial, se realizó una evaluación acerca del grado de cumplimiento de los comportamientos esperados por parte de los coaches y evaluadores al interior de la firma. Esta Evaluación Inicial constituye una de las principales métricas de todo el proyecto realizado. El objetivo es el de realizar la misma evaluación al final del desarrollo de todas las etapas del proyecto para medir en forma cuantitativa su impacto en la firma consultora y así obtener conclusiones significativas en cuanto a mejores prácticas de Coaching y Retroalimentación.

2.5.1. Estructura de Evaluación Inicial

Esta Evaluación parte de dos competencias que forman parte de la red de competencias globales necesarias para todo colaborador de la firma consultora, las cuales guardan estrecha relación con Coaching y Retroalimentación:

- *Autodesarrollo y Desarrollo de Otros a Través de Coaching.*

Se refiere a la calidad del coaching y feedback brindados por los coaches y evaluadores de la firma, así como la búsqueda y periodicidad de realización de los mismos. Incluye capacitaciones a otros miembros de la organización y el establecimiento de planes de acción como resultado de las sesiones realizadas.

- *Comunicación con Impacto.*

Se refiere a la calidad de la comunicación brindada por parte de los coaches y evaluadores. Esta posee un impacto directo sobre el ambiente y estilo de trabajo, así como sobre los resultados finales generados después de cada asignación. Las técnicas de comunicación efectiva pueden potencializar y efectivizar significativamente los procesos de coaching y

feedback de las organizaciones, influyendo positivamente en los resultados globales de las empresas.

A partir de las dos competencias descritas anteriormente, nacen comportamientos específicos que demuestran la existencia o ausencia de cada una de las dos competencias por parte de los coaches y evaluadores de la firma. Dichos comportamientos fueron establecidos al interior de la firma consultora a nivel global y se detallan en el siguiente cuadro:

Competencia	Comportamientos
Autodesarrollo y Desarrollo de Otros a través de Coaching	Busca coaching y feedback con sus pares y líderes.
	Capacita al personal a su cargo ofreciendo feedback constructivo y sincero.
Comunicación con Impacto	Comprende y transmite la importancia de la comunicación.
	Demuestra una excelente capacidad de escuchar a los demás.

Los comportamientos establecidos permiten tener mayor claridad acerca de qué es aquello que un Coach debe realizar para que el proceso de Coaching y Feedback dentro de la firma sea efectivo. Sin embargo, dichos comportamientos son algo ambiguos o genéricos al momento de utilizarlos como métrica cuantitativa de cumplimiento de metas. Por tal razón se definieron métricas que parten de cada uno de los cuatro comportamientos definidos por la firma. Estas métricas constituyen parte fundamental en la evaluación inicial ya que a través de ellas se definirá la

situación actual y los cambios generados en los colaboradores de la firma después del desarrollo de todo el proceso. Se trata de una autoevaluación que clarifica el enfoque de los comportamientos que requieren mayor desarrollo dentro de la firma. Las métricas definidas para cada comportamiento se estructuraron en forma de preguntas para expresar el carácter auto-evaluativo de las mismas. De igual forma, los comportamientos de la firma consultora se modificaron a un lenguaje más personal para mantener coherencia con el carácter auto-evaluativo de las métricas. A continuación se describen las métricas mencionadas:

Comportamientos	Actitudes/Métricas
Buscas coaching y feedback con tus pares y líderes.	¿Cuántas veces en los últimos seis meses has solicitado feedback?
Capacitas al personal a tu cargo ofreciendo feedback constructivo y sincero.	¿Durante la sesión de feedback sugieres planes de acción o iniciativas enfocadas en las oportunidades de mejora discutidas?
	¿Después de las sesiones de feedback realizas seguimiento a los planes de acción o iniciativas acordadas?
Comprendes y transmites la importancia de la comunicación.	¿Creas contexto para realizar las sesiones de feedback? (Preparar el entorno, cuerpo y emocionalidad; explicar el propósito de la conversación; explicar el impacto que tienen las acciones y comportamientos del Evaluado sobre la persona que brinda feedback)
Demuestras una excelente capacidad de escuchar a los demás.	¿Estás presentes con tus cinco sentidos en la sesión de feedback, dejando de lado reacciones inmediatas, conversaciones internas, preocupaciones, etc; enfocándote en lo que dice el Evaluado?
	¿Parafraseas lo que escuchas para entender con mayor profundidad lo que dice el Evaluado?
	¿Realizas preguntas abiertas para entender el punto de vista del Evaluado?
	¿Durante la sesión de feedback, exploras la diferencia entre el mensaje que escuchas y el mensaje "entrelíneas"?
	¿Compartes tus percepciones con el Evaluado? ¿Al final de la sesión validas los puntos más relevantes tratados en la misma?

Además de realizar la Evaluación Inicial en base a métricas basadas en comportamientos esperados, se incluyeron tres preguntas adicionales, las cuales están relacionadas con la periodicidad de las sesiones de Coaching y Feedback llevadas a cabo y el conocimiento de la metodología de la firma consultora acerca de esta temática.

1. ¿Cuál es el número de evaluados que tienes actualmente?
2. ¿Cuál es la de periodicidad de reuniones de feedback (formal e informal) que realizas actualmente?
3. ¿Conoces la metodología de Feedback de la firma consultora? Descríbela.

Todos los elementos descritos anteriormente forman parte de la Evaluación Inicial, la cual será aplicada para cada uno de los evaluadores y coaches que forman parte de la muestra piloto del proyecto y se adjunta en los anexos del presente trabajo investigativo. Con el fin de medir adecuadamente la efectividad de los resultados, la muestra incluye a colaboradores de distinto nivel jerárquico, todos ellos son evaluadores y coaches dentro de la organización, sus nombres se mantendrán confidenciales a lo largo de todo el

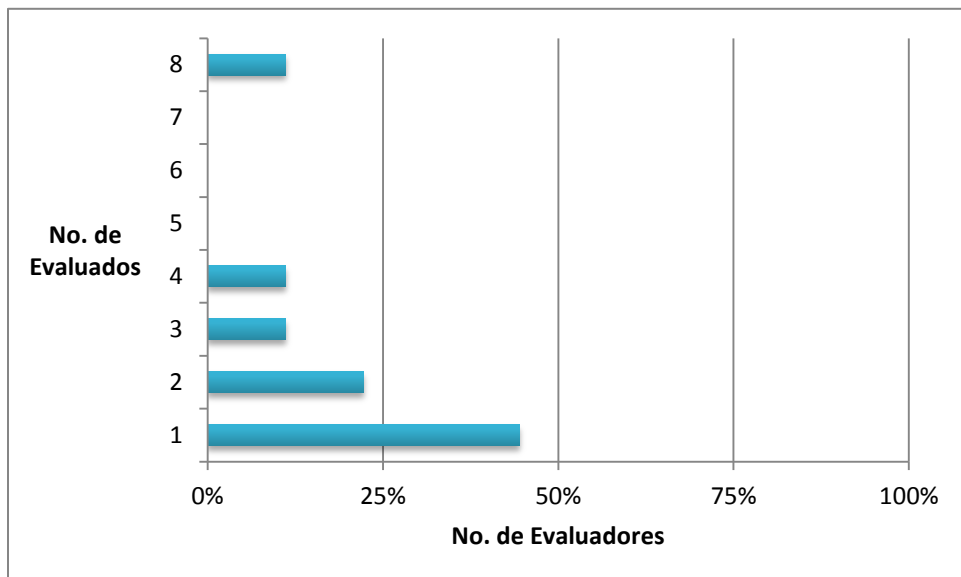
proceso; sin embargo, describimos a continuación cuáles son los cargos que ocupan dentro de la firma:

- Director: La muestra contempla a dos directores de la firma.
- Gerente: Se incluye a dos gerentes dentro de la muestra de estudio.
- Consultor Senior: Se incluye a cinco consultores senior dentro de la muestra de estudio.

2.5.2. Resultados de la Evaluación Inicial

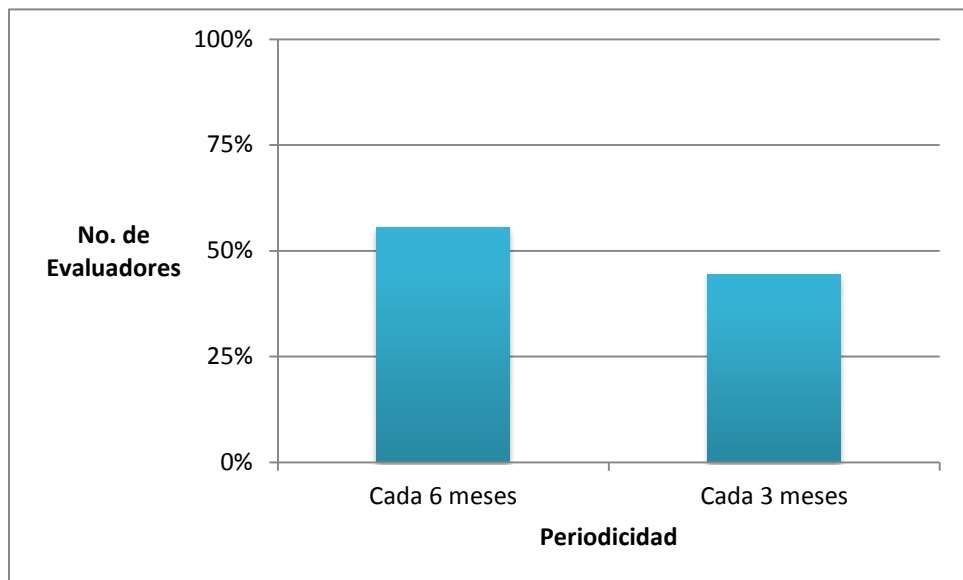
Después de realizar la evaluación inicial previamente descrita a la muestra de estudio como un insumo adicional en la etapa de diagnóstico, los resultados generados son los siguientes:

Pregunta 1: ¿Cuál es el número de evaluados que tienes actualmente?



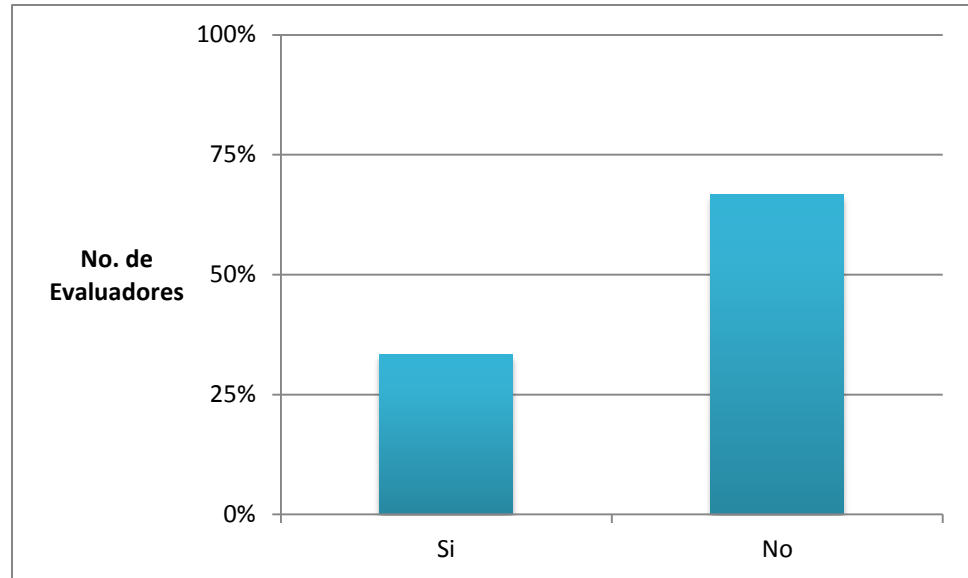
- El 44% de los evaluadores posee solamente una persona para evaluar.
- El 22% de los evaluadores tienen dos evaluados.
- El 11% de los evaluadores tienen 3 evaluados.
- El 11% de los evaluadores tienen 4 evaluados.
- El 11% de los evaluadores tienen 5 evaluados.

Pregunta 2: ¿Cuál es la de periodicidad de reuniones de feedback (formal e informal) que realizas actualmente?



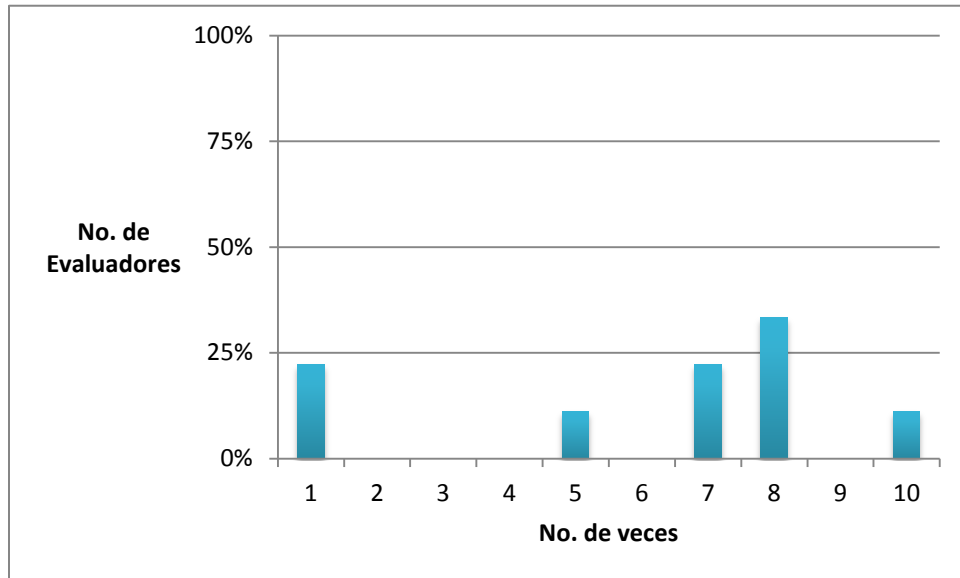
- El 56% de los evaluadores realiza reuniones de feedback cada 6 meses.
- El 44% de los evaluadores realiza reuniones de feedback cada 3 meses.

Pregunta 3: ¿Conoces la metodología de feedback de la firma consultora?



- El 33% de los evaluadores conoce la metodología de feedback de la firma consultora.
- El 67% de los evaluadores no conoce la metodología de feedback de la firma consultora.

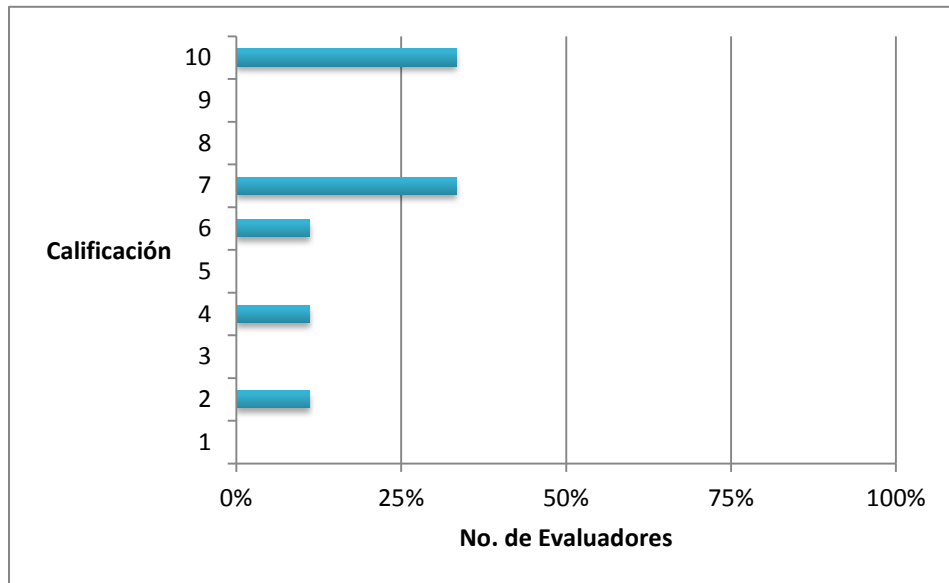
Pregunta 4: ¿Cuántas veces en los últimos seis meses has solicitado feedback?



- El 22% de los evaluadores ha solicitado feedback una vez en los últimos seis meses.
- El 11% de los evaluadores ha solicitado feedback cinco veces en los últimos seis meses.
- El 22% de los evaluadores ha solicitado feedback siete veces en los últimos seis meses.
- El 33% de los evaluadores ha solicitado feedback ocho veces en los últimos seis meses.
- El 11% de los evaluadores ha solicitado feedback diez veces en los últimos seis meses.

A partir de la pregunta No.5, el formato de las preguntas es de carácter auto-evaluativo, es decir, los evaluadores se califican a sí mismos en un rango del 1 al 10, (siendo 1 el puntaje más bajo y 10 el puntaje más alto) en relación a las métricas de feedback y coaching mencionadas previamente. A continuación se presentan los resultados del resto de preguntas de la evaluación inicial:

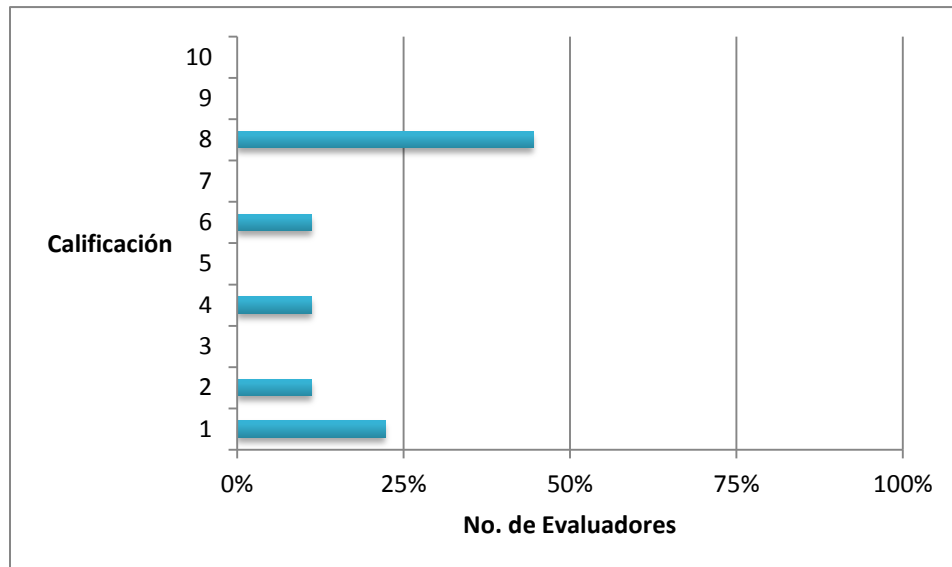
Pregunta 5: ¿Durante la sesión de feedback sugieres planes de acción o iniciativas enfocadas en las oportunidades de mejora discutidas?



- El 33% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 33% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 7 puntos sobre 10.

- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 6 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 4 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 2 puntos sobre 10.

Pregunta 6: ¿Después de las sesiones de feedback realizas seguimiento a los planes de acción o iniciativas acordadas?

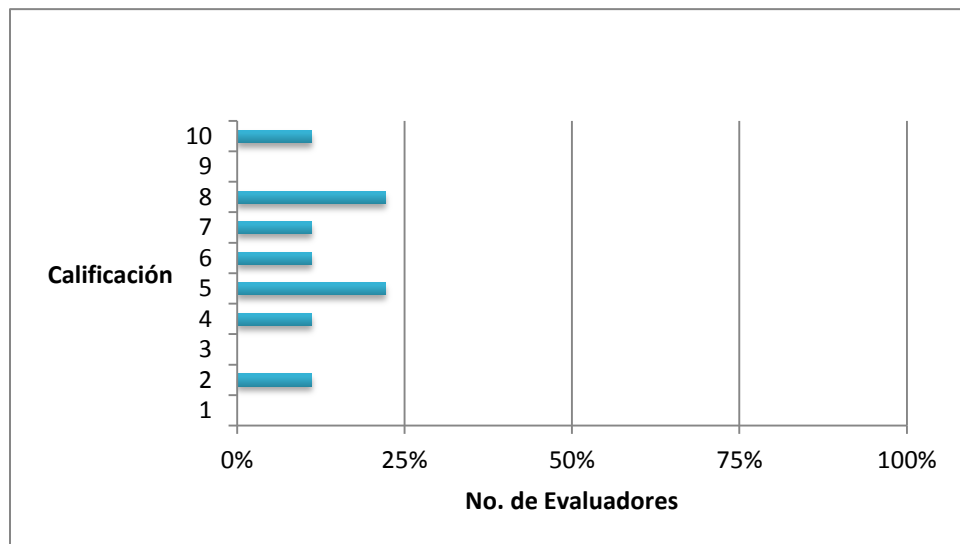


I

- El 44% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 6 puntos sobre 10.

- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 4 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 2 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 1 puntos sobre 10.

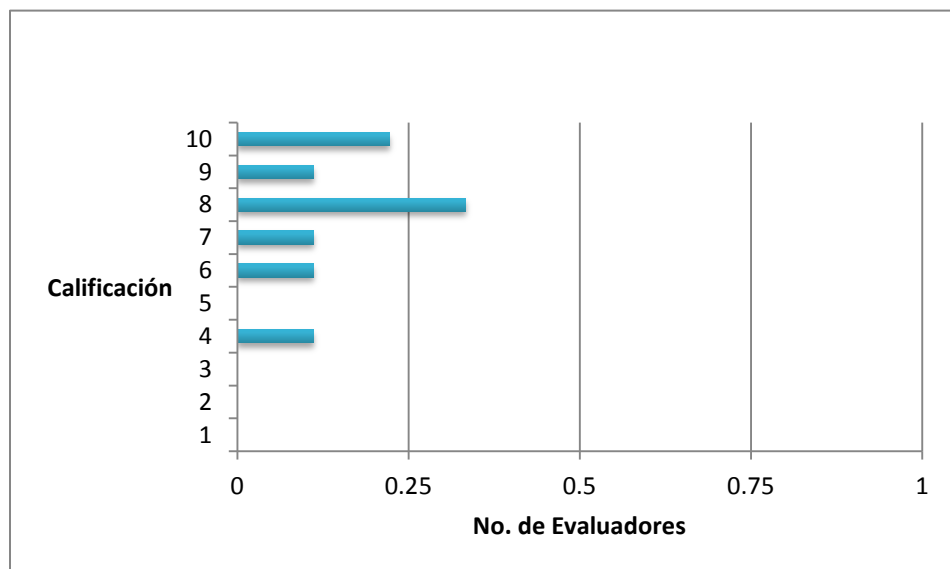
**Pregunta 7: ¿Creas contexto para realizar las sesiones de feedback?
(Preparar el entorno, cuerpo y emocionalidad; explicar el propósito de la conversación; explicar el impacto que tienen las acciones y comportamientos del Evaluado sobre la persona que brinda feedback)**



- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.

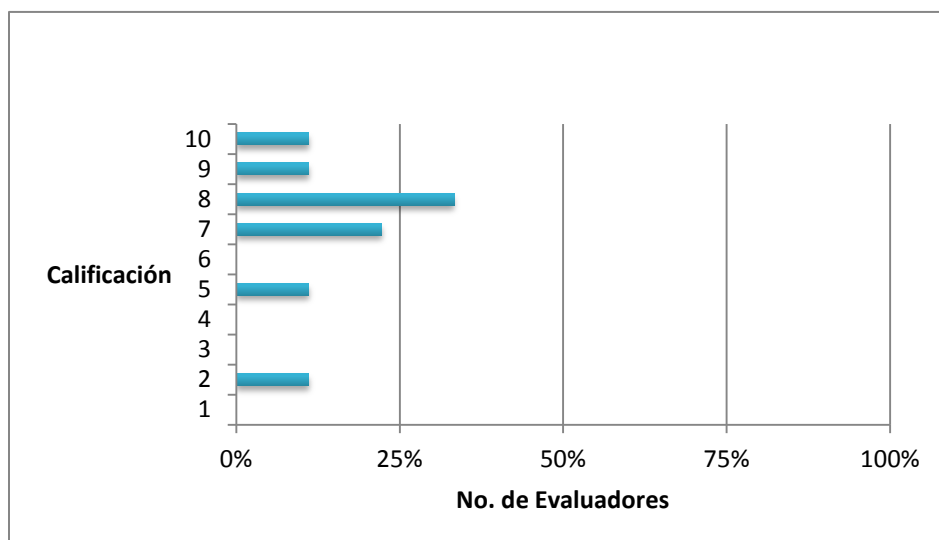
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 7 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 6 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 4 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 2 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 5 puntos sobre 10.

Pregunta 8: ¿Estás presente con tus cinco sentidos en la sesión de feedback, dejando de lado reacciones inmediatas, conversaciones internas, preocupaciones, etc.; enfocándote en lo que dice el Evaluado?



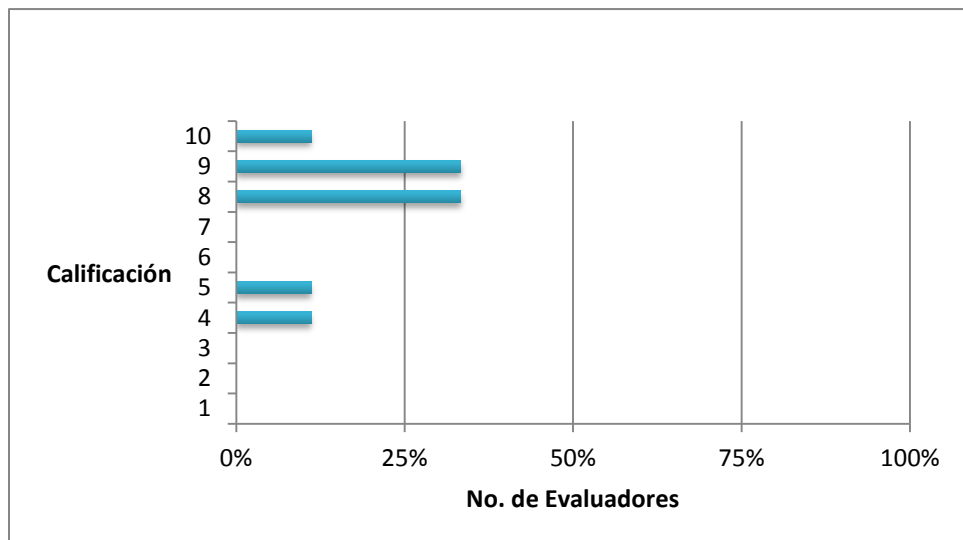
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 9 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 7 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 6 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 4 puntos sobre 10.
- El 33% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.

Pregunta 9: ¿Parafraseas lo que escuchas para entender con mayor profundidad lo que dice el Evaluado?



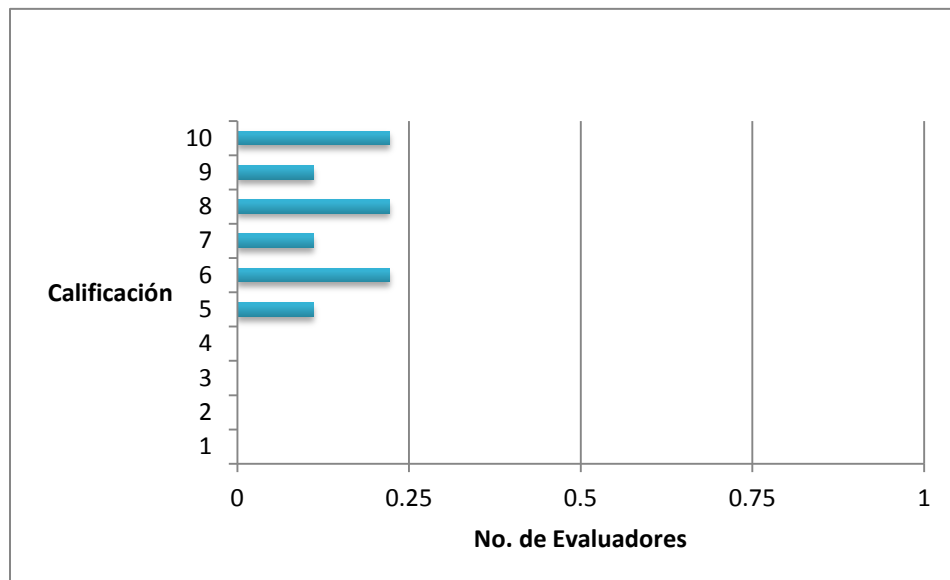
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 9 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 5 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 2 puntos sobre 10.
- El 33% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 7 puntos sobre 10.

Pregunta 10: ¿Realizas preguntas abiertas para entender el punto de vista del Evaluado?



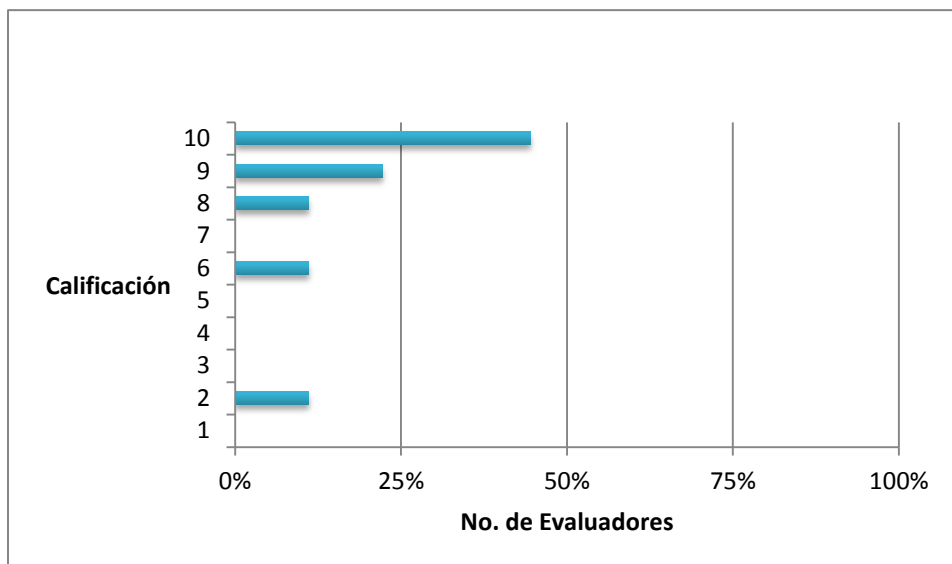
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 5 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 4 puntos sobre 10.
- El 33% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 9 puntos sobre 10.
- El 33% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.

Pregunta 11: ¿Durante la sesión de feedback, exploras la diferencia entre el mensaje que escuchas y el mensaje "entrelíneas"?



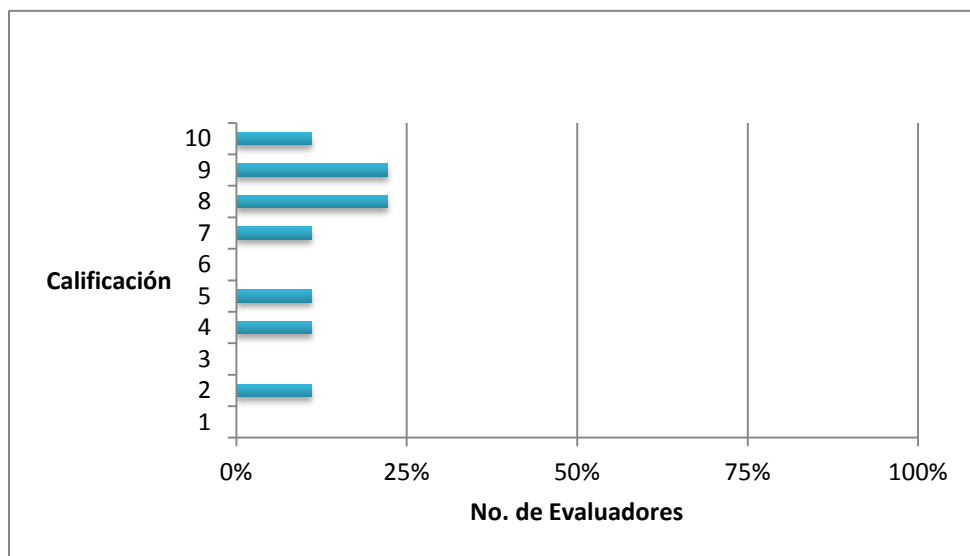
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 6 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 9 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 7 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 5 puntos sobre 10.

Pregunta 12: ¿Compartes tus percepciones con el Evaluado?



- El 44% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 9 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 6 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 2 puntos sobre 10.

Pregunta 13: ¿Al final de la sesión validas los puntos más relevantes tratados en la misma?



- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 10 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 7 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 5 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 4 puntos sobre 10.
- El 11% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 2 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 9 puntos sobre 10.
- El 22% de los evaluadores se auto-evaluaron con una calificación de 8 puntos sobre 10.

2.6. CONCLUSIONES DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO INICIAL

En base al análisis realizado al sistema de evaluación de personal de la firma consultora, así como la Evaluación Inicial realizada, se ha llegado a ciertas conclusiones que permiten establecer parámetros de seguimiento y estructuración de la siguiente etapa del presente trabajo investigativo. Las principales conclusiones que definen el diagnóstico del sistema de evaluación de personal son las siguientes:

1. La mayoría de evaluadores de la firma (67%) no poseen un alto número de evaluados. Según los resultados generados en la evaluación inicial, la mayoría de evaluadores poseen entre uno y dos evaluados. Esto representa una oportunidad para que los evaluadores realicen un feedback y seguimiento personalizado a los colaboradores que evalúan.
2. La periodicidad de sesiones de feedback es muy amplia. No existe el hábito de realizar feedback informal en la firma. Las reuniones de feedback se realizan únicamente cuando existe el requerimiento formal de realizarlas.
3. La mayoría de evaluadores de la firma (67%) no conoce la metodología establecida por la firma consultora para brindar feedback. Esto causa que en muchas situaciones las personas evaluadas no reciban un feedback de calidad que les permita obtener un mejor desempeño profesional y establecer objetivos profesionales cuantitativos y reales.
4. Durante las sesiones de feedback, la mayoría de evaluadores (78%) sugieren iniciativas enfocadas en las oportunidades de mejora de los evaluados. Sin embargo, dichas iniciativas no poseen un seguimiento adecuado que asegure su cumplimiento en el futuro. Apenas el 56% de los evaluadores considera que el seguimiento realizado a los evaluados es adecuado.
5. El 56% de los evaluadores obtuvieron una puntuación superior a 5 sobre 10 puntos en referencia a la preparación de las sesiones de feedback, así como

explicar el impacto de acciones y comportamientos específicos en el trabajo realizado. Esto nos indica que aproximadamente la mitad de evaluadores no realiza una adecuada planificación y ejecución del feedback, estableciendo objetivos para las sesiones de retroalimentación y brindando un feedback basado en comportamientos específicos.

6. Casi la totalidad de los evaluadores (89%) considera que está presente con sus cinco sentidos en las sesiones de feedback. A pesar de que no existe una preparación o ejecución adecuada de feedback (basado en metodologías de retroalimentación efectiva) los evaluadores brindan toda su atención y comparten iniciativas de mejora con los evaluados durante las reuniones formales de feedback.
7. La mayoría de evaluadores de la firma realizan preguntas abiertas, parafrasean y tratan de entender el mensaje “entrelíneas” del evaluado durante las sesiones de feedback. Esto nos indica que si bien no existe un conocimiento generalizado de técnicas y prácticas para un feedback efectivo, si existen conocimientos básicos acerca de esta temática, los cuales están basados en la experiencia adquirida por los evaluadores dentro de la firma.
8. El sistema de evaluación de personal actual de la firma consultora demuestra tener bases sólidas en cuanto a estructura y contenidos. Sin embargo no existe una aplicación adecuada del mismo, principalmente debido a la falta de aprovechamiento de contenidos por parte de los evaluadores. Como resultado,

los evaluados no reciben un feedback productivo, sino un feedback de bajo impacto que no contribuye en su totalidad al desarrollo de los colaboradores de la firma.

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE FEEDBACK Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

En el presente trabajo investigativo se ha estructurado un Plan de Acción para implementar herramientas de feedback y coaching en base al diagnóstico inicial realizado en el capítulo previo. Este plan cuenta con tres etapas, las cuales son: Taller de Feedback para Evaluadores, Taller de Feedback para Evaluados, Acompañamiento en Implementación de Herramientas y Evaluación de Resultados.

3.1. TALLER DE FEEDBACK PARA EVALUADORES

El primer componente del Plan de Implementación de Técnicas de Feedback y Desarrollo del Sistema de Evaluación de Personal es el Taller de Feedback para Evaluadores, el cual cuenta con algunos componentes obtenidos del programa de capacitación manejado por la firma consultora a nivel global así como otros componentes derivados de la metodología de Feedback establecida por el International Coach Federation. El presente taller está dirigido a los miembros de la firma consultora que se encuentran en la calidad de “evaluadores”, es decir, aquellas personas que establecen la calificación de desempeño del personal a su cargo. Actualmente, dentro de la firma, los evaluadores son los Consultores Senior, Gerentes y Directores de la firma.

A continuación se procederá a describir los objetivos específicos del presente taller así como explicar sus contenidos, los cuales fueron determinados en base al diagnóstico inicial realizado al comienzo del proceso.

3.1.1. Objetivos del Taller de Feedback para Evaluadores

Después de realizar las actividades del taller, los evaluadores de la firma tendrán la capacidad de:

- Identificar las etapas de Feedback y su aplicación dentro de la firma.
- Brindar Feedback de alta calidad a sus evaluados, aplicando los principios básicos de retroalimentación y coaching.
- Planificar las sesiones de Feedback y realizar un seguimiento oportuno a los compromisos establecidos como resultado de las mismas.

3.1.2. Contenido del Taller de Feedback para Evaluadores

3.1.2.1. Dinámica de Escucha

Consiste en una breve actividad que busca crear un momento de reflexión acerca de la importancia de la escucha en la comunicación.

La escucha es un elemento fundamental en el proceso de Feedback realizado al interior de la firma. A través de la presente dinámica se busca despertar la necesidad de aprendizaje en las personas asistentes al taller, en relación a Feedback o Retroalimentación.

La Dinámica de Escucha se desarrolla en base a un breve texto, el cual es leído a los asistentes una sola vez:

“Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de una ferretería cuando aparece un hombre pidiéndole dinero. El dueño abre la caja registradora. El contenido de la caja registradora es retirado y el hombre sale corriendo. Un agente de policía va detrás de él.”

Posteriormente se realiza un cuestionario conformado por doce preguntas, las cuales poseen tres posibles respuestas: Verdadero (V), Falso (F) y No Existe Suficiente Información (¿?). Las preguntas realizadas se describen a continuación:

1. Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces del negocio.
2. El ladrón era un hombre.
3. El hombre que apareció no pidió dinero.
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño.

5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja y salió corriendo.
6. Alguien abrió una caja registradora.
7. Después de que el hombre que pidió dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera.
8. Un hombre de negocios apagó las luces cuando otro hombre apareció dentro de la tienda.
9. Era a plena luz del día cuando el segundo hombre apareció.
10. El hombre que apareció abrió la caja registradora.
11. Nadie demandó dinero.
12. Un hombre huyó del negocio perseguido por un agente de policía.

Después de que los asistentes al taller han contestado las preguntas, se realiza una breve corrección en forma oral para determinar la calificación de cada uno de ellos. La expectativa es que la mayoría de personas logren contestar correctamente no más de la mitad de preguntas realizadas. Finalmente se realizará una breve reflexión, basada en los resultados obtenidos, acerca de la importancia de la escucha en la comunicación y la necesidad que todas las personas tienen por mejorar en este aspecto, sin importar su edad, conocimientos o tiempo que poseen como miembros de la firma.

3.1.2.2. ¿Cómo Hacemos Feedback Actualmente?

Consiste en una actividad grupal, la cual tiene como objetivo determinar cuál es la metodología, proceso o principales elementos manejados por los evaluadores actualmente para brindar feedback dentro de la firma.

Se realizarán grupos de cuatro a cinco personas y se les entregará materiales de ayuda visual para la elaboración de un esquema que explique la forma como realizan Feedback actualmente dentro de la firma. Posteriormente, un representante de cada grupo realizará una breve presentación del esquema realizado a todos los asistentes del taller.

Finalmente, se concluirá la actividad resaltando las principales características de los diferentes esquemas realizados. Se identificarán similitudes y diferencias entre los mismos.

3.1.2.3. Principios de Feedback para Evaluadores

Es uno de los principales tópicos del taller, se tratarán dos principios de Feedback, los cuales están direccionados a los dos componentes del proceso de comunicación y feedback: emisor y receptor.

Como se mencionó anteriormente, el presente taller está dirigido a Consultores Senior, Gerentes y Directores, debido a que dichas posiciones son las encargadas de evaluar a sus subordinados dentro del programa de evaluación de personal interno manejado por la firma consultora. Por este motivo se tratará únicamente el principio de Feedback desde el punto de vista del emisor. Dentro de la firma, el evaluador es la persona que “emite” o “brinda” retroalimentación a sus subordinados. El principio de Feedback para el Emisor es el siguiente:

“Yo no puedo decirte cómo eres tú, y tú no puedes decirme lo que yo veo”

Como se mencionó en los anteriores capítulos del presente documento, este principio busca establecer una nueva forma de brindar feedback. Se trata de señalar las acciones (positivas o negativas) antes que las actitudes de las personas, las cuales pueden requerir una corrección o refuerzo. Se busca evitar que los evaluadores “etiqueten” a las personas evaluadas, calificándolas con términos como por ejemplo: Impuntual, proactivo, vago, responsable; y en lugar de ello indiquen acciones provenientes de hechos específicos observados durante el desarrollo de las actividades laborales del día a día, como por ejemplo:

“Los días lunes, martes y jueves yo observé que llegaste tarde al trabajo.”

“Tu primera presentación fue excelente, y las otras deberían haber estado a su altura”.

“Me alegra ver que cumpliste todos los plazos durante las últimas tres semanas”.

Este principio de feedback llevado a la práctica permitirá incrementar la efectividad de la retroalimentación brindada. El receptor de feedback sabrá qué acciones específicas cambiar o mejorar para incrementar su desempeño laboral y mejorar sus relaciones de trabajo con el supervisor inmediato. Durante el desarrollo del presente taller se solicitarán ejemplos reales experimentados por los miembros de la firma en relación a este tema para brindar mayor claridad y poner en práctica lo aprendido.

3.1.2.4. Proceso de Feedback para Evaluadores

El proceso de Feedback posee tres momentos: antes, durante y después de la sesión de retroalimentación. Según la metodología de feedback establecida por la International Coach Federation, es necesario incluir algunos elementos dentro del antes, durante y después. Estos elementos se consideran contenido fundamental

dentro del presente taller y serán impartidos a los asistentes a través de una presentación oral con ayudas visuales.

1. Antes de la Sesión de Feedback

Antes de realizar la sesión de Feedback es necesario establecer objetivos y metas para la misma. Es papel del evaluador planificar cada sesión de Feedback que realiza para brindar un mensaje claro al evaluado acerca de su desempeño y sus oportunidades de mejora para el futuro. Los pasos establecidos para planificar las sesiones de retroalimentación son los siguientes:

a. *Definir Objetivo*, mediante la respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué quiero aportar? ¿Para qué es importante?

Se trata de identificar aquellos elementos relacionados con el desempeño del evaluado en el último período de trabajo, así como definir cuáles son los posibles compromisos que se desea generar en conjunto con el evaluador.

b. *Identificar*, aquellas acciones y comportamientos específicos que se desea reforzar o mejorar en el evaluado. Estas acciones o comportamientos son el resultado de la observación del evaluador durante las actividades laborales realizadas en el último período de tiempo (3 meses); las mismas serán

comunicadas al evaluado durante la sesión de feedback. Es importante definir las competencias con anticipación para cubrir todo el período de evaluación, así como para mantener la objetividad en los hechos durante todo el proceso.

De igual forma, es necesario identificar las Competencias técnicas y blandas sobre las cuales se realizará la evaluación. Las competencias técnicas son específicas según la subárea de la firma, las mismas serán definidas por cada evaluador. En el caso de las competencias blandas, las mismas se describen más adelante y constituyen elementos de desarrollo necesarios para todos los miembros de la firma. Todas las competencias se clasificarán como fortalezas u oportunidades de mejora en el evaluado. De esta forma se diferenciará a las competencias técnicas y blandas que requieran mejora o refuerzo en cada evaluado según sea el caso.

- c. *Estructurar*, incluye preparar el contexto y entorno de la sesión de Feedback, es decir, programar un tiempo específico con el evaluado para este fin, el cual no tenga interrupciones de ningún tipo. También incluye una preparación de carácter emocional, de juicios y creencias para impedir que cualquiera de estos elementos interfiera con la forma o mensaje a transmitir al evaluado durante la sesión. La sesión debe ser

objetiva y clara, no debe contar con sesgos de ningún tipo. El evaluador debe estar relajado y dispuesto a compartir las acciones o comportamientos observados en el evaluado, así como ayudarlo a establecer su Plan de Acción como resultado del feedback brindado.

2. Durante la Sesión de Feedback

En el desarrollo de la sesión de Feedback se aplicarán los principios de retroalimentación previamente descritos, sin etiquetar al evaluado, identificando acciones específicas y no actitudes. El proceso a seguir para brindar retroalimentación durante la sesión de Feedback será el siguiente:

- a. Describir la acción: Consiste en comunicar al evaluado el conjunto de acciones y hechos específicos observados por el evaluador durante el desarrollo de las actividades laborales del último período de evaluación (3 meses).

- b. Preguntar: Se trata de investigar qué sucedió para que se dé la acción o comportamiento observado por el evaluador. En el caso de que éste sea un comportamiento negativo, se buscará la causa del mismo para definir posibles alternativas de solución y así evitar que se vuelva a repetir en el futuro. Si se trata de un

comportamiento o acción positiva se preguntará al evaluado por qué se dio ese resultado, invitándolo a reflexionar acerca de qué acción o comportamiento se debe reforzar para seguir obteniendo un alto desempeño.

- c. Generar Compromiso y Acciones: El evaluado establecerá acciones y metas, traducidas en un Plan de Acción. El mismo consiste en un compromiso de mejora personal en el ámbito profesional y será estructurado durante la sesión de Feedback en conjunto con el evaluador. Las acciones y metas se establecerán en base a los comportamientos observados que requieren mejora o refuerzo para alcanzar un alto desempeño laboral.

Como se mencionó previamente, los comportamientos o acciones observados en el evaluado por parte del evaluador pueden ser positivos o negativos. El tratamiento que se le dará a cada uno durante la sesión será distinto. En el primer caso se brindará Feedback Alentador, en el segundo caso se brindará Feedback Correctivo.

- Feedback Alentador: Busca reforzar un comportamiento o acción positiva realizada por la persona evaluada. El evaluador describe el comportamiento observado y lo comunica al

evaluado, indicándole el impacto que dicho comportamiento tuvo sobre el trabajo realizado y animándolo a mantener ese tipo de comportamientos en el desarrollo de las actividades laborales.

- **Feedback Correctivo:** Busca corregir un comportamiento o acción negativa realizada por la persona evaluada. El evaluador describe el comportamiento observado y lo comunica al evaluado, indicándole el impacto que dicho comportamiento tuvo sobre el trabajo realizado; pregunta al evaluado cuál fue la causa de dicho comportamiento y lo ayuda a establecer compromisos que eviten la repetición del mismo en el futuro.

3. Después de la Sesión de Feedback

Al finalizar la Sesión de Feedback el resultado esperado es el compromiso por parte del evaluado para cumplir con los planes de acción establecidos durante la sesión. De igual forma, será deber del evaluador realizar seguimiento espontáneo y periódico al cumplimiento de las metas establecidas en el compromiso del evaluado hasta la siguiente sesión de Feedback a realizarse después de tres meses.

La documentación de las sesiones de feedback y los planes de acción generados en las mismas se describen más adelante en la fase “Acompañamiento en Implementación de Herramientas”.

3.2. TALLER DE FEEDBACK PARA EVALUADOS

El segundo taller del Plan de Implementación de Técnicas de Feedback y Desarrollo del Sistema de Evaluación de Personal posee una estructura y contenidos similares al taller dirigido a los evaluadores de la firma, la diferencia radica en el enfoque que el segundo taller posee. Tal como lo indica su nombre, el Taller de Feedback para Evaluados busca dar a conocer un proceso de retroalimentación adecuado para mejorar la evaluación interna de personal en la firma consultora. Por otro lado, se busca enseñar a los “evaluados” (consultores junior) cómo recibir feedback adecuadamente, basándonos en los principios de feedback para el receptor de la sesión de retroalimentación, los cuales fueron obtenidos de la metodología de feedback manejada por la International Coach Federation.

3.2.1. Objetivos del Taller de Feedback para Evaluados

Después de realizar las actividades del taller, los evaluados de la firma tendrán la capacidad de:

- Identificar las etapas de Feedback y su aplicación dentro de la firma.

- Recibir e interpretar Feedback de sus evaluadores en forma adecuada, aplicando los principios básicos de retroalimentación y coaching.
- Planificar las sesiones de Feedback y establecer planes de acción efectivos y alcanzables en el futuro como resultado de las mismas.

3.2.2. Contenido del Taller de Feedback para Evaluados

3.2.2.1. Dinámica de Escucha

Al igual que en el Taller para Evaluadores, la dinámica de escucha posee gran utilidad dentro del segundo taller dirigido a los evaluados de la firma, por esta razón se ha decidido incorporarla en el mismo. Los evaluados son las personas que recibirán el Feedback durante la sesión de retroalimentación, con lo cual la escucha es un elemento fundamental para evitar el uso de prejuicios o la inadecuada interpretación de la retroalimentación brindada por los evaluadores. En el taller para evaluados se espera que la dinámica de escucha genere expectativas (al ser la primera dinámica del taller) y despierte la necesidad de aprendizaje en los evaluados de la firma.

El desarrollo de la dinámica se dará en forma similar al primer taller dirigido a los evaluadores, por lo cual se puede acudir al punto 4.1 para obtener una descripción detallada de su ejecución durante el taller.

3.2.2.2. Principios de Feedback para Evaluados

Se considera un punto fundamental del taller para evaluados. Como se mencionó anteriormente existen dos principios de feedback, los cuales están direccionados a cada uno de los componentes del proceso de comunicación (emisor y receptor). En el taller para evaluadores se trató el principio de feedback para el emisor, debido a que los evaluadores son las personas que brindan retroalimentación durante la sesión de feedback. En el taller para evaluados se enseñará a detalle el principio de feedback para el receptor, con el objetivo de transmitir la forma adecuada de recibir retroalimentación en forma efectiva por parte de los consultores junior de la firma. El principio de feedback para el receptor se describe a continuación:

“Tu no puedes decirme como soy, y yo no puedo decirte lo que tu ves”

En esencia, los principios de feedback del emisor y receptor parten de la misma base. El elemento diferenciador es el enfoque y aplicación a la práctica que posee cada uno de ellos. En ambos principios destaca la importancia de describir las acciones y comportamientos observados, sin establecer juicios de valor ni comunicar actitudes. En el caso de los evaluadores, se mencionó previamente la importancia de brindar retroalimentación que cuente con dicha condición; en el caso de los evaluados, se trata de exigir feedback según las características señaladas, así como darle relevancia a la escucha y a la generación de compromisos y planes de acción como resultados de la sesión de retroalimentación.

Durante el desarrollo de la sesión de feedback el evaluado debe escuchar atentamente las acciones y comportamientos observados por el evaluador durante el último período de evaluación (3 meses), así como el impacto de éstas sobre el trabajo realizado. El evaluado no debe justificarse o poner excusas sobre cualquier de los comportamientos o acciones descritas por el evaluador. Frases como “Eso no fue lo que quise decir” o “Es que usted no entiende lo que estaba tratando de hacer” forman un mensaje de que el evaluador no vio u observó lo que estaba diciendo. Durante la sesión de feedback el evaluador se estará refiriendo a lo que experimentó como resultado de la conducta del destinatario. Es normal que el evaluador y evaluado tengan puntos de vista distintos

en este aspecto, por lo mismo, el objetivo del feedback es obtener distintos puntos de vista que amplíen la visión del evaluado acerca de su trabajo y le brinden nuevas herramientas para mejorar su desempeño. Si el evaluado se muestra negativo y poco receptivo durante la sesión de retroalimentación, estará perdiendo una valiosa oportunidad de mejorar significativamente la calidad de su trabajo dentro de la firma.

El evaluador debe escuchar y exigir retroalimentación que describa acciones y comportamientos observados específicos. No debe recibir calificativos genéricos que lo “etiqueten” (Impuntual, vago, proactivo). En el caso de que el evaluador utilice algún calificativo genérico, el evaluado deberá pedir una aclaración que le permita identificar cuáles fueron las acciones o comportamientos específicos que generaron un impacto determinado (positivo o negativo) en el trabajo realizado. Lo mencionado puede observarse a través del siguiente ejemplo de diálogo entre evaluador y evaluado:

Evaluador: Eres una persona descuidada.

Evaluado: Exactamente, ¿Qué es lo que hice o dije para que Ud. Pensara esto?

Evaluador: Olvidaste enviar los resultados del estudio a cliente dos veces el último mes.

Evaluado: Entiendo, voy a documentar los pedidos de clientes y fechas de entrega en un registro para no olvidarlo nuevamente.

Por último, la “palabra de oro” que no debe ser olvidada por el evaluado después de recibir retroalimentación es “gracias”. El objetivo del feedback siempre será mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización determinada. Por lo tanto para el evaluado la retroalimentación es una ayuda de gran utilidad que le brinda herramientas laborales adicionales. El feedback debe ser visto como un regalo, no como una carga. Durante el desarrollo del taller se solicitarán ejemplos reales experimentados por los evaluados en relación a este tema para brindar mayor claridad y poner en práctica lo aprendido.

3.2.2.3. Proceso de Feedback para Evaluados

En el desarrollo del Taller de Feedback para Evaluadores describimos un proceso de tres momentos para el feedback: antes, durante y después. Dentro del taller para evaluados existen los mismos elementos, sin embargo el enfoque es distinto debido a la diferencia que existe entre brindar y recibir retroalimentación. A continuación se describen los tres momentos del feedback con el enfoque esperado para los evaluados:

1. Antes de la Sesión de Feedback

La planificación de las sesiones de feedback es un paso necesario en el proceso de retroalimentación, sin importar si se trata de la persona que la brinda o la recibe. Para el evaluado, el propósito de planificar las sesiones de feedback es el de definir objetivos y metas, identificar sus competencias y habilidades (técnicas y blandas) y evitar que sus emociones, juicios y creencias interfieran con el mensaje que se va a recibir por parte del evaluador.

Los pasos establecidos para la planificación de sesiones de retroalimentación para el evaluado son los siguientes:

- a. *Definir Objetivo*, mediante la respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué me quiero llevar? ¿Por qué es importante? Se trata de realizar un breve auto-examen con el objetivo de identificar los principales elementos relacionados con el desempeño laboral, tanto los factores positivos como negativos. La preparación incluye estar abierto a recibir otros puntos de vista acerca del trabajo realizado, así como definir posibles planes de acción para discutirlos con el evaluador durante la sesión.

- b. *Identificar*, las competencias técnicas y blandas del evaluado y clasificarlas como Oportunidades de Mejora o Fortalezas. Constituye un ejercicio personal y de autoconocimiento que permitirá generar las primeras directrices acerca de qué aspectos requieren mayor atención a la hora de ejecutar acciones de mejora. Por otro lado, también es importante identificar posibles planes de acción, los cuales surjan del diagnóstico de competencias técnicas y blandas realizado previamente. Todos estos elementos constituyen un primer borrador de los temas a tratar durante la sesión de feedback. Se busca que el evaluado tenga un momento previo de reflexión para compartir con el evaluador su punto de vista y llegar a compromisos y planes de acción de mutuo acuerdo.
- c. *Estructurar*, al igual que los evaluadores, los evaluados deberán realizar una preparación de carácter emocional, de juicios y creencias para impedir que cualquiera de estos elementos interfiera con la recepción del feedback. El evaluado debe estar relajado y dispuesto a escuchar las acciones o comportamientos observados por el evaluador, así como su punto de vista y sugerencias para la elaboración del plan de acción.

2. Durante la Sesión de Feedback

En el desarrollo de la sesión de Feedback se aplicarán los principios de retroalimentación descritos para el receptor de feedback, escuchando atentamente, pidiendo aclaraciones acerca de acciones o comportamientos específicos, mostrando interés y gratitud por el feedback recibido. En este punto, el proceso de recepción de feedback se dará a través de las siguientes etapas:

- a. Escuchar: Se trata de prestar atención estando presente con los cinco sentidos en la sesión de retroalimentación. Analizar los mensajes transmitidos por el evaluador para asegurar su total entendimiento antes de realizar preguntas o pedir aclaraciones.
- b. Solicitar aclaraciones/Agradecer: Después de haber mantenido una escucha activa durante todo el proceso, el evaluado solicitará aclaraciones o dará las gracias por la retroalimentación recibida. En el primer caso, no se trata de pedir explicaciones acerca de ningún aspecto del feedback recibido, sino de solicitar una descripción más detallada acerca del punto de vista del evaluador y las acciones o comportamientos observados que sustentan dicho punto de vista.

Se trata de investigar qué sucedió para que se dé la acción o comportamiento observado por el evaluador. En el caso de que éste sea un comportamiento negativo, se buscará la causa del mismo para definir posibles alternativas de solución y así evitar que se vuelva a repetir en el futuro. Si se trata de un comportamiento o acción positiva se preguntará al evaluado por qué se dio ese resultado, invitándolo a reflexionar acerca de qué acción o comportamiento se debe reforzar para seguir obteniendo un alto desempeño.

- c. Generar Compromiso y Acciones: El evaluado establecerá acciones y metas, traducidas en un Plan de Acción. El mismo consiste en un compromiso de mejora personal en el ámbito profesional y será estructurado durante la sesión de Feedback en conjunto con el evaluador. Las acciones y metas se establecerán en base a los comportamientos observados que requieren mejora o refuerzo para alcanzar un alto desempeño laboral.

3. Después de la Sesión de Feedback

Al finalizar la Sesión de Feedback el resultado esperado es el compromiso por parte del evaluado para cumplir con los planes

de acción establecidos durante la sesión. De igual forma, será deber del evaluador realizar seguimiento espontáneo y periódico al cumplimiento de las metas establecidas en el compromiso del evaluado hasta la siguiente sesión de Feedback a realizarse después de tres meses.

La documentación de las sesiones de feedback y los planes de acción generados en las mismas se describen más adelante en la fase “Acompañamiento en Implementación de Herramientas”.

3.3. ACOMPAÑAMIENTO EN IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS

Dentro de la presente fase se analizarán dos puntos en particular: Documentación del Proceso de Feedback y Asesoría Externa para Desarrollo de Feedback. El primer punto se refiere a los formularios y métricas que se tomarán en cuenta para documentar, evaluar y calificar al personal de la firma en el proceso de evaluación de personal. El segundo punto se refiere a la contratación de profesionales en Coaching y Feedback para realizar un análisis y acompañamiento personalizado de los evaluadores de la firma.

3.3.1. Documentación del Proceso de Feedback

Para acompañar el proceso de Feedback se documentarán las sesiones de retroalimentación a través de la Hoja de Diagnóstico y el Plan de Acción, los cuales se describen a continuación. En forma adicional se realizará una Encuesta de Satisfacción a los empleados objeto de la muestra de estudio después de cada sesión de feedback formal realizada dentro de la firma (trimestralmente), con el fin de recibir su retroalimentación e identificar oportunidades de mejora que faciliten y simplifiquen el proceso establecido. Las preguntas de la Encuesta de Satisfacción se encuentran en los anexos del presente documento.

3.3.1.1. Hoja de Diagnóstico

Fortalezas	Oportunidades de Mejora
1. Competencias / Habilidades Blandas	
2. Cumplimiento de Objetivos / Acuerdos	
3. Competencias / Habilidades Técnicas	

Durante la sesión de feedback el evaluador y el evaluado determinarán Competencias/Habilidades Blandas, Cumplimiento de Objetivos/Acuerdos y Competencias/Habilidades Técnicas. Como se mencionó anteriormente, las mismas serán clasificadas como Fortalezas u Oportunidades de Mejora en el evaluado.

Las Competencias/Habilidades Blandas se refieren a aquellas requeridas para todos los miembros que forman parte de la firma consultora, es así que se buscará un mayor desarrollo de las mismas en los miembros de la firma. La lista de Competencias/Habilidades Blandas con su respectiva descripción establecida por la firma es la siguiente:

1. Orientación al Logro

- Es la capacidad de cumplir metas exigentes con entusiasmo y altos niveles de rendimiento; identificar sus propias necesidades de desarrollo y utilizar las oportunidades de entrenamiento que ofrece la Firma.
- Para llegar a los objetivos, administrar tareas simultaneas acertadamente y establecer los métodos y procedimientos que

permitan determinar el avance de los proyectos, de tal manera que se puedan conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible.

2. Aprendizaje Continuo

- Es la habilidad de aprender con rapidez nuevas tareas, así como identificar oportunidades y adquirir conocimientos y nuevas prácticas dentro y fuera de la Firma. Poseer un espíritu investigativo, explorando e implementando nuevas alternativas de solución a los problemas o retos del entorno.

- Contribuir a las discusiones del equipo intercambiando conocimientos que puedan ser beneficiosos para todos. Aprender de los éxitos y fracasos. Demostrar que existe un compromiso para mejorar continuamente y buscar retroalimentación de los miembros de su equipo.

3. Orientación al Cliente

- Es la habilidad de crear y mantener relaciones productivas con los clientes, comprendiendo el ambiente, los problemas y el negocio de los mismos.

- Demostrar escucha y sensibilidad por sus necesidades o exigencias, para incorporar este conocimiento a la planificación del trabajo a realizar.

- Analizar información sobre quejas y reclamos, y tomar decisiones orientadas a revertirlos a la brevedad. Superar los estándares esperados de los servicios brindados al cliente.

4. Trabajo en Equipo

- Es la habilidad para entablar relaciones, comunicar ideas y lograr la aceptación de las mismas en el equipo de trabajo, a través de argumentos coherentes, para conseguir una meta común. Modificar el comportamiento personal para trabajar de manera efectiva con los demás.

- Demostrar respeto, escucha y empatía por las opiniones y contribuciones de los demás miembros del equipo. Idear e implementar modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.

5. Comunicación con Impacto

- Es la habilidad para transmitir claramente la información y las ideas a través de diversos medios. Escuchar efectivamente a los demás.
- Dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona. Ponerse en el lugar del interlocutor y anticipar sus necesidades e intereses.

El Cumplimiento de Objetivos/Acuerdos se refiere a la definición de metas cuantitativas específicas por parte del evaluado y con la ayuda del evaluador. Casi siempre dichas metas serán establecidas en base al presupuesto de ventas que la persona se comprometa a cumplir en el año fiscal de la firma. En el caso de las posiciones de

staff (Consultores y Consultores Senior), las cuales no reciben una asignación de presupuesto de ventas, se establecerán objetivos basados en las actividades laborales realizadas en cada sub área de la firma.

Las Competencias/Habilidades Técnicas son diferentes para cada sub área de la firma consultora, por lo cual serán establecidas durante la sesión de Feedback entre el evaluador y el evaluado. De igual forma serán clasificadas como Fortalezas u Oportunidades de Mejora, brindando el marco de referencia para priorizar aquellas competencias técnicas que requieren un trabajo inmediato y aquellas que requieren refuerzo.

3.3.1.2. Plan de Acción

Acciones a Tomar	Métricas	Objetivo Meta

El Plan de Acción es el segundo resultado esperado de la sesión de feedback. Después de determinar competencias y habilidades en el evaluado y clasificarlas como fortalezas y oportunidades de mejora

en la Hoja de Diagnóstico, el evaluador brindará retroalimentación al evaluado según los comportamientos observados durante las actividades laborales y se definirán Acciones a Tomar, Métricas y Objetivos Meta como elementos fundamentales del Plan de Acción. El objetivo es que el evaluado establezca acciones específicas de mejora según las fortalezas y oportunidades de mejora establecidas en el anterior paso. Dichas acciones específicas tendrán métricas que permitan evidenciar el avance del evaluado, así como un objetivo principal para cada acción.

Las Acciones a Tomar son parte del compromiso personal del evaluado, las cuales se definen en conjunto con el evaluador. Expresan en términos específicos qué cambios realizará el evaluado para mejorar su desempeño laboral dentro de la firma. Por ejemplo, una Acción a Tomar de un miembro de la firma consultora que busca poseer una mejor organización a través de la priorización de sus actividades de trabajo es la siguiente:

“Voy a aprender a priorizar y cumplir las actividades principales que el proyecto requiere en los plazos definidos”.

Las Métricas constituyen la unidad de medida de la Acción a Tomar. Es expresar en términos cuantitativos a través de qué formas se medirá el progreso de las acciones realizadas por el evaluado. Continuando con el mismo ejemplo, una métrica que puede utilizarse para la priorización de actividades es la siguiente:

“Número de Actividades con prioridad principal cumplidas en el plazo definido”.

El Objetivo Meta expresa el punto al cual se quiere llegar después de realizar la Acción a Tomar a través de las Métricas establecidas. Un ejemplo de Objetivo Meta para la misma temática de priorización de actividades es el siguiente:

“Todas las actividades con prioridad principal se cumplen en el plazo definido”.

3.3.2. Asesoría Externa para Desarrollo de Feedback

Como parte del acompañamiento a los evaluadores en el desarrollo del proyecto se solicitará asesoría externa a otra empresa especializada en

coaching y feedback organizacional. La empresa escogida para realizar la asesoría será aquella cuya propuesta de trabajo sea más favorable en términos de calidad y precio. El socio principal de la firma tomará la decisión final de cuál empresa contratar para el servicio.

El tipo de servicio esperado por parte de la empresa asesora incluye entrevistas con cada uno de los evaluadores para realizar un diagnóstico personal de coaching y feedback, así como enseñar a los mismos qué aspectos deben mejorar para brindar retroalimentación de mayor calidad a las personas evaluadas.

3.3.3. Evaluación de Resultados

Al finalizar todo el proceso se realizará una evaluación de medición de resultados. Dicha evaluación es la misma realizada en la fase de diagnóstico (ver anexos), con el objetivo de evidenciar cambios en la calidad del feedback entregado por parte de los evaluadores.

La efectividad de los resultados del proyecto se hará evidente en la medida en la cual la variación de los resultados de las dos evaluaciones (inicial y final) sea de mayor valor positivo. De esta forma se contará con evidencia cuantitativa que demuestre la eficacia de la realización del presente trabajo

investigativo, así como su impacto en el sistema de evaluación de personal de la firma consultora

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Las nuevas tendencias relacionadas con la gestión del talento humano se encuentran en constante crecimiento. Las organizaciones destinan recursos para desarrollar sus talentos como nunca antes, uno de los campos relacionados con este aspecto es el coaching y feedback organizacionales.
- Las grandes empresas multinacionales son las pioneras en destinar recursos para potencializar su capital humano, tal es el caso de la firma consultora objeto del presente estudio investigativo, la cual posee políticas globales de gestión del talento humano.
- Actualmente la firma consultora objeto del presente trabajo investigativo posee un sistema de evaluación de personal sólidamente estructurado, el cual es manejado a nivel global. Sin embargo, posee

ciertas oportunidades de mejora relacionadas con feedback, las cuales se presentan principalmente debido a la cultura organizacional local, la cual no se adapta en todos los aspectos al sistema de evaluación de personal establecido.

- Los principios de feedback desarrollados en los talleres para evaluadores y evaluados permitirán adaptar conceptos globales de la firma consultora en hábitos de desarrollo del personal, aplicables durante las actividades de trabajo del día a día.
- La hoja de diagnóstico constituye uno de los nuevos formularios entregados a la firma consultora, la cual está destinada a utilizarse durante las sesiones de feedback entre evaluadores y evaluados; la misma permitirá establecer un diagnóstico inicial de la persona evaluada en base a tres niveles de competencias y habilidades técnicas, direccionando en forma eficiente el enfoque en las áreas de mejora.
- El plan de acción, como nuevo formulario para la evaluación de desempeño del personal entregado a la firma consultora, permitirá realizar una evaluación mucho más objetiva, basada en el establecimiento de metas en el tiempo y métricas que permitan controlar y dirigir su cumplimiento.

- Después del estudio realizado durante el presente trabajo investigativo se evidenció la falta de preparación de sesiones de feedback por parte de la mitad de evaluadores de la firma consultora, la principal causa es la falta de conocimiento acerca de una metodología adecuada de feedback, lo cual se pretende cambiar después de realizar las actividades propuestas en el plan de implementación, en pos del desarrollo de mejores prácticas de feedback.

- El incremento en la periodicidad de las reuniones formales de feedback realizadas dentro de la firma consultora (3 meses) permitirá realizar un seguimiento más oportuno sobre los planes de acción establecidos por las personas evaluadas, corrigiendo la falta de seguimiento evidenciada durante el estudio realizado como parte del diagnóstico inicial.

- Al implementar todas las actividades propuestas en el presente trabajo investigativo se espera que la firma consultora mejore considerablemente la retroalimentación interna brindada a sus empleados, mejorando la motivación y desempeño de los mismos, dirigiendo y controlando la consecución de objetivos laborales específicos.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es de gran importancia que las organizaciones actuales inviertan recursos en el desarrollo del talento humano, cada vez es más evidente la rentabilidad generada por políticas encaminadas a desarrollar y retener talentos.
- Las tendencias globales actuales han permitido la transmisión de conocimiento en forma nunca antes observada, esto representa una oportunidad provechosa para las organizaciones en cuanto al establecimiento e implementación de metodologías de evaluación del personal efectivas.
- En materia de evaluación del personal al interior de las organizaciones, es necesario establecer métricas de medición de resultados objetivas, las cuales permitan calificar al personal en base a comportamientos reales observados, motivando el desarrollo de los mismos en base al cumplimiento de objetivos y fortaleciendo la credibilidad del sistema de evaluación del personal
- Todas las metodologías y técnicas de evaluación del personal conocidas actualmente deben adecuarse a la realidad de cada

organización, debido a que diferencias de tamaño o cultura organizacional pueden afectar o distorsionar la aplicación y resultados de las mismas.

- La implementación de nuevos métodos de evaluación de personal debe incluir un adecuado proceso de difusión de los mismos dentro de las organizaciones, así como el espacio en el cual los empleados puedan brindar su retroalimentación acerca del proceso realizado, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

- Muchas organizaciones cuentan con políticas y procedimientos direccionados al desarrollo del personal, sin embargo, es necesario evaluar constantemente su impacto sobre el desarrollo de sus empleados y realizar modificaciones o cambios en forma periódica con el fin de adaptarse a realidades cambiantes y nuevas tendencias organizacionales de gestión del capital humano.

BIBLIOGRAFIA

1. Michel Neenan, Windy Dryden. (2011). *Coaching para vivir*. Madrid: Espasa Libros S.L.U.
2. Smart JK. (2004). *Coaching y feedback eficaces*. España: Pearson Education.
3. Alles, Martha. (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
4. Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
5. Leboyer Levy Claud. (2000). *Feedback 360°*. Barcelona: Gestión 2000.
6. Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
7. Lowell, B. (2008). *Mentes en movimiento: genere valor a partir del talento humano de las organizaciones del siglo XXI*. México: McGraw-Hill.
8. Silva Santos, R. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Quito: IAEN.
9. Gómez-Mejía, S., & Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
10. Dolan, S., & Schuler, R., & Cabrera, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: McGraw Hill.
11. Vicente Martínez-Tur, José Ma Peiró, Carolina Moliner y Kristina Potocnik. (2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: El "survey feedback" como estrategia de cambio organizacional*. Madrid: FEAPS.
12. Karp Hank. (2004). *El arte perdido del feedback*. España: McGraw Hill.
13. Simons Mathew *Inside Coaching and Feedback*. Recuperado el 25 de septiembre de 2014, de www.knowledgecurve.com/global/gkg/pi_euro_gwy.nsf.
14. Rock David. *Kill your performance ratings*. Recuperado el 8 de octubre de 2014, de www.neuroleadership.com

Anexo No. 1

EVALUACION INICIAL

Proyecto Fortalecimiento de PC&D a Través de Técnicas de Coaching y Retroalimentación

¿Cuál es el número de Evaluados que tienes actualmente?

¿Cuál es la de periodicidad de reuniones de feedback que realizas actualmente?

Una vez al año _____
 Cada 6 meses _____
 Cada tres meses _____

¿Conoces la metodología de Feedback de la firma consultora en la cual trabajas? Descríbela.

Califica del 1 al 10 los comportamientos observados actualmente en ti mismo como Evaluador. (10 mayor valor y 1 menor valor)

Competencia	Comportamientos	Actitudes/Métricas	Calificación
Autodesarrollo y Desarrollo de Otros a través de Coaching	Buscas coaching y feedback con tus pares y líderes.	¿Cuántas veces en los últimos seis meses has solicitado feedback?	
	Capacitas al personal a tu cargo ofreciendo feedback constructivo y sincero.	¿Durante la sesión de feedback sugieres planes de acción o iniciativas enfocadas en las oportunidades de mejora discutidas?	
		¿Después de las sesiones de feedback realizas seguimiento a los planes de acción o iniciativas acordadas?	
Comunicación con Impacto	Comprendes y transmites la importancia de la comunicación.	¿Creas contexto para realizar las sesiones de feedback? (Preparar el entorno, cuerpo y emocionalidad; explicar el propósito de la conversación; explicar el impacto que tienen las acciones y comportamientos del Evaluado sobre la persona que brinda feedback)	
		¿Estás presente con tus cinco sentidos en la sesión de feedback, dejando de lado reacciones inmediatas, conversaciones internas, preocupaciones, etc; enfocándote en lo que dice el Evaluado?	
	Demuestras una excelente capacidad de escuchar a los demás.	¿Parafraseas lo que escuchas para entender con mayor profundidad lo que dice el Evaluado?	
		¿Realizas preguntas abiertas para entender el punto de vista del Evaluado?	
		¿Durante la sesión de feedback, exploras la diferencia entre el mensaje que escuchas y el mensaje "entrelíneas"?	
		¿Compartes tus percepciones con el Evaluado?	
		¿Al final de la sesión validas los puntos más relevantes tratados en la misma?	

Anexo No. 2

ENCUESTA DE SATISFACCION

**Proyecto Fortalecimiento de PC&D a Través de
Técnicas de Coaching y Retroalimentación**

Conteste las siguientes preguntas:

1 ¿Qué tan satisfecho se siente al momento actual con el proceso realizado?

Muy Satisfecho _____

Satisfecho _____

Poco Satisfecho _____

2 ¿Al momento actual nota alguna diferencia con el Proyecto Piloto Mejora de Feedback? ¿Cuál es?

3 A su criterio, ¿Cuáles fueron las partes del proceso de mayor dificultad?

4 ¿Qué cambios o sugerencias realizaría usted al Proyecto Piloto Mejora de Feedback?