

¿Alguna pregunta, problema o sugerencia? Llame a QMR al (800) 800-5129

MILENIO

Cápsulas de liderazgo para el Siglo 21

Escenas de capacitación para asesoría y retroalimentación del desempeño

© – Quality Media Resources, Inc. – Todos los derechos reservados

Introducción:

Esta cápsula de la serie **MILENIO** consiste en 8 dramatizaciones para capacitación. Cada uno de estos escenarios va seguido de una breve discusión entre expertos en administración y en recursos humanos que hacen un examen de los principales puntos de aprendizaje. Esta cápsula puede utilizarse por sí misma como medio de aprendizaje, o como complemento de la Cápsula #2, *El líder como asesor*, y la Cápsula #4, *Cómo dar retroalimentación del desempeño*, ambas de la serie **MILENIO**. Este programa también puede obtenerse en el 5° volumen de la **Biblioteca de Escenas de Capacitación** de QMR.

Metodología de capacitación:

Escenas de capacitación para asesoría y retroalimentación del desempeño es un medio flexible, para una variedad de usos:

- Puede ayudar en una discusión de grupo acerca de desafíos específicos en asesoría y retroalimentación del desempeño.
- Puede insertarse en programas de capacitación completos (como **MILENIO**) que usted mismo haya diseñado o que esté presentando.
- Puede ser parte de un curso de recapitulación para empleados que ya estén familiarizados con las cuestiones de asesoría o retroalimentación del desempeño que se estén examinando.
- Puede ser utilizado individualmente para explorar cuestiones de manera autodidacta.

Cada escena se inicia estableciendo una situación de asesoría o de retroalimentación del desempeño que culmina en un **Punto de decisión**. Aquí se presentan tres opciones de cómo debería continuar la escena. Cada una de las opciones es representada y se exploran las consecuencias que tiene cada opción. Un panel de expertos discute cada opción luego de presentarse la dramatización.

Aprendizaje en grupo o facilitador:

La presente guía ofrece al facilitador una serie de folletos que pueden utilizarse para estimular y centrar la discusión en el Punto de decisión de alguna escena de capacitación en particular, y luego de cada opción. Le recomendamos utilizar la siguiente metodología en casi todos los entornos:

Metodología facilitada:

1. Dé la bienvenida a los participantes, *haga una presentación del tema* que se examinará, y explique por qué se está realizando esta sesión de capacitación.
2. *Presente la escena del video.* Detenga el cassette en el **Punto de decisión** que se indica en pantalla.
3. *Distribuya el Folleto de opciones adecuado* que se ofrece en la presente guía, y pida a los participantes que respondan a las preguntas, anotando sus primeras impresiones.
4. *Dirija una discusión* examinando las opciones y cuestiones relacionadas, una por vez, pidiendo retroalimentación a los participantes. Para asistirlo, la Guía del facilitador cuenta con **sugerencias de respuestas** para estas preguntas.
5. *Presente las opciones dramatizadas* y las subsiguientes discusiones de los expertos.
6. *Dirija una discusión subsiguiente para reforzar los principales puntos de aprendizaje.*
7. *Repita este proceso con cada escena adicional que haya seleccionado.*

Soporte de una sesión MILENIO de asesoría y retroalimentación del desempeño:

Si usted adquirió las Cápsulas **MILENIO 2** y/o **4**, le sugerimos presentarlas primero, junto con las actividades descritas en sus guías, y luego utilizar las escenas de capacitación para reforzar y dar soporte a las habilidades e información que se aprendieron.

Revise las cuestiones que se examinan en cada escena de este cassette. Éstas aparecen enlistadas en el índice de la página 4 de la presente guía. Si hay alguna cuestión o cuestiones que sean especialmente relevantes para las actuales necesidades de su grupo, puede utilizar tal escena como introducción a la capacitación antes de proceder a explorar las habilidades generales de asesoría y retroalimentación del desempeño que se presentan en las Cápsulas **MILENIO 2** y **4**. Esto puede esclarecer la relevancia de la capacitación y reducir cualquier resistencia que pudieran sentir algunas personas del grupo.

Enfoque autodidáctico:

Si tiene pensado utilizar el video y la guía como medio autodidáctico, le recomendamos utilizar el siguiente enfoque:

1. *Presente la escena del video.* Detenga el cassette en el **Punto de decisión** que se indica en pantalla.
2. *Lea el Folleto de opciones adecuado* que se ofrece en la presente guía y responda a las preguntas, anotando sus primeras impresiones.
3. *Revise las sugerencias de respuestas para estas preguntas* que aparecen en la Guía del facilitador.
4. *Vea el resto de las escenas y las subsiguientes discusiones de los expertos para reforzar los principales puntos de aprendizaje.*
5. *Repita este proceso con cada escena adicional que haya seleccionado.*

Para los instructores de capacitación no profesionales:

En los diversos lugares de trabajo donde se utilizan con frecuencia los productos QMR, se pide a muchos supervisores y líderes de grupo que no se consideran *instructores profesionales* que faciliten o presenten la capacitación. *Escenas de capacitación para asesoría y retroalimentación del desempeño* fue desarrollado para satisfacer las necesidades de estos instructores no profesionales.

La presente guía está hecha para que su trabajo sea considerablemente más fácil. En tanto que un facilitador o instructor profesional puede aportar toda una variedad de ideas al proceso de aprendizaje. No hay nada en las metodologías anteriormente descritas que requiera de extensa preparación o experiencia. Su labor es compartir sus pensamientos y conocimientos con su equipo pero también, y lo que es más importante, escuchar las aportaciones de los demás, respetar sus ideas y ser un modelo del tipo de aprendizaje que quisiera que beneficiara a ellos.

Licencia de materiales impresos:

Al adquirir el presente programa, Quality Media Resources Inc. le otorga la licencia para copiar la presente guía y los folletos anexos tantas veces como sea necesario para el uso interno y las necesidades de su organización. NO PODRÁ duplicar los escenarios ni las discusiones de expertos del video.

Licencias para transmisión, redes y duplicación:

Al adquirir el presente producto, usted adquiere el derecho a utilizar el programa en entornos de salones de clase o usos autodidácticos, únicamente dentro de su organización. Si desea distribuir el programa dentro de su organización mediante cualquier forma de transmisión por cable o por satélite, junto con redes de computadoras o de otro tipo, o utilizando cualquier otra tecnología que permita a personas ver el presente programa en varios lugares, usted deberá **OBTENER LA AUTORIZACIÓN POR ESCRITO Y UNA LICENCIA DE QUALITY MEDIA RESOURCES INC. Y PAGAR LOS HONORARIOS QUE SEAN ADECUADOS.** Cualquier transmisión o distribución interna del presente programa sin la previa autorización por escrito del productor es una contravención de las leyes de registro de derechos de autor de EE.UU., de conformidad a las que el presente programa de video está protegido. Las contravenciones conllevan severas consecuencias legales.

Escenas de capacitación para asesoría y retroalimentación del desempeño

ÍNDICE

<u>Escena</u>	<u>Título</u>	<u>Cuestiones que se examinan</u>
1	Siempre tarde	Cuestiones de desempeño crónicas, adaptación a las cuestiones personales, retroalimentación adecuada de colegas.
2	Me gustan las cosas tal y como eran	Resistencia al cambio, temor en el lugar de trabajo
3	Bien hecho	Retroalimentación positiva para el desempeño, asesorar a empleados excepcionales, creación de entornos de aprendizaje.
4	Actitud	Solucionar el escepticismo de los colegas, asesoría de colegas para directivos.
5	Maximizar el potencial	Asesorar el desempeño deficiente, asesoría para los miembros del equipo con más experiencia.
6	¿No hueles algo?	Asesoría en cuestiones personales, situaciones incómodas.
7	A menos que eso te ofenda	Retroalimentación y preocupaciones del empleado; en la retroalimentación, más vale tarde que nunca.
8	Retroalimentación de 360°	Modelos de cómo recibir retroalimentación, obtener retroalimentación como líder de equipo

ESCENA UNO – *SIEMPRE TARDE*

En esta escena hay 2 puntos de decisión

Punto de decisión 1: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Margo en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Margo puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Jorge, y las consecuencias que pudieran haber.

Opción A

Margo levanta una amonestación formal contra Jorge, y le advierte que podrían tomarse medidas disciplinarias adicionales a menos que la situación se solucione.

Impacto sobre Jorge:

Consecuencias:

Opción B

Margo le pregunta a Jorge si puede ayudarlo de algún modo.

Impacto sobre Jorge:

Consecuencias:

Opción C

Margo insiste a Jorge que debe llegar a tiempo y concentrarse en su trabajo, y le pregunta qué es lo que hará para que efectivamente sea así.

Impacto sobre Jorge:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA UNO – *SIEMPRE TARDE*

En esta escena hay 2 puntos de decisión

Punto de decisión 1: Respuestas sugeridas

¿Cuáles son los desafíos que afronta Margo con Jorge en este punto de decisión?

(Margo debe averiguar qué es lo que está pasando con Jorge. Necesita definir claramente cuáles son las expectativas de desempeño que se tienen del grupo, y ayudar a Jorge a pensar en alguna solución para su impuntualidad que satisfaga las expectativas que se tienen).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Margo puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Jorge, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Margo levanta una amonestación formal contra Jorge, y le advierte que podrían tomarse medidas disciplinarias adicionales a menos que la situación se solucione.

Impacto sobre Jorge: (Se siente amenazado, no ve ninguna opción y se obstina en su actitud)

Consecuencias: (Jorge opta por renunciar u obedecer de mala gana)

Opción B

Margo le pregunta a Jorge si puede ayudarlo de algún modo.

Impacto sobre Jorge: (No se le dan instrucciones, expectativas claras ni ayuda respecto a lo que podría hacer).

Consecuencias: (Es muy probable que siga llegando tarde; no hay cambio en su actitud).

Opción C

Margo insiste a Jorge que debe llegar a tiempo y concentrarse en su trabajo, y le pregunta qué es lo que hará para que efectivamente sea así.

Impacto sobre Jorge: (Lo hace responsabilizarse de sus actos, se le fijan expectativas claras).

Consecuencias: (Se le da la oportunidad de idear una solución para esta cuestión).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (La importancia de escuchar; el asesor no necesariamente tiene todas las respuestas).

ESCENA UNO – *SIEMPRE TARDE*

Punto de decisión 2: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Margo con Francisco en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Margo puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Francisco, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Margo le explica que ella es la líder del grupo, y si Francisco tiene un problema con otra persona, debería plantárselo a ella.

Impacto sobre Francisco:

Consecuencias:

Opción B

Margo le explica a Francisco que Jorge tiene problemas económicos, y que no debe ser tan duro con él.

Impacto sobre Francisco:

Consecuencias:

Opción C

Margo le pregunta a Francisco cómo puede dar él una retroalimentación más constructiva, y le define los componentes de la retroalimentación efectiva.

Impacto sobre Jorge:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA UNO – *SIEMPRE TARDE*

Punto de decisión 2: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Margo con Francisco en este punto de decisión?

(Margo debe fijar criterios sobre la forma en que los miembros del grupo deben darse retroalimentación unos a otros, y al mismo tiempo valorar lo mucho que Francisco aporta al grupo. Idealmente, Margo necesita que Francisco y Jorge limen sus asperezas).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Margo puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Francisco, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Margo le explica que ella es la líder del grupo, y si Francisco tiene un problema con otra persona, debería plantárselo a ella.

Impacto sobre Francisco: (Lo excluye de la solución del problema, desalienta a los miembros del equipo a que solucionen sus propias dificultades).
Consecuencias: (Margo se convierte en juez y parte del grupo, y no en la asesora).

Opción B

Margo le explica a Francisco que Jorge tiene problemas económicos, y que no debe ser tan duro con él.

Impacto sobre Francisco: (Margo violó la confianza puesta en ella, porque dijo a Francisco cosas que no tenía por qué saber, pero con esto la situación no mejoró).
Consecuencias: (Es muy probable que decaiga el nivel de confianza en el grupo; no hay mejora en la conducta).

Opción C

Margo le pregunta a Francisco cómo puede dar él una retroalimentación más constructiva, y le define los componentes de la retroalimentación efectiva.

Impacto sobre Francisco: (Tiene una idea más clara de las expectativas de Margo, queda incluido en un proceso del grupo).
Consecuencias: (Hace de esto una cuestión grupal; establece normas de conducta para el grupo).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (Las cuestiones de desempeño ejercen impacto sobre todo el grupo, y deben tratarse como cuestión grupal).

ESCENA DOS – *ME GUSTAN LAS COSAS TAL Y COMO ERAN*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Victoria en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Victoria puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Sara, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Victoria explica que no hay otra alternativa, y le pregunta a Sara por qué se resiste a trabajar en su casa.

Impacto sobre Sara:

Consecuencias:

Opción B

Victoria explica cuáles son las ventajas de trabajar en casa.

Impacto sobre Sara:

Consecuencias:

Opción C

Victoria empatiza con Sara, le explica por qué es necesario este cambio, pide sugerencias y ayuda a idear alguna solución

Impacto sobre Sara:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA DOS – *ME GUSTAN LAS COSAS TAL Y COMO ERAN*

Punto de decisión: Respuestas sugeridas

¿Cuáles son los desafíos que afronta Victoria en este punto de decisión?

(Victoria debe averiguar por qué Sara se resiste tanto a trabajar en su casa, y debe involucrar a Sara en el proceso de idear alguna solución).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Victoria puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Francisco, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Victoria explica que no hay otra alternativa, y le pregunta a Sara por qué se resiste a trabajar en su casa.

Impacto sobre Sara: (Se siente frustrada porque ve que no tiene alternativa, y se obstina en su actitud)
Consecuencias: (Sara no querrá ceder, y posiblemente renunciará a la organización).

Opción B

Victoria explica cuáles son las ventajas de trabajar en casa.

Impacto sobre Sara: (Tal vez funcione, tal vez no; eso depende de que Sara vea las mismas ventajas que ve Victoria en trabajar en casa).
Consecuencias: (Sara podría sentir que a Victoria realmente no le importa lo que realmente preocupa a Sara).

Opción C

Victoria empatiza con Sara, le explica por qué es necesario este cambio, pide sugerencias y ayuda a idear alguna solución

Impacto sobre Sara: (Se siente incluida y por ello más inclinada a idear alguna solución con Victoria).
Consecuencias: (Sara es más sincera con Victoria y tienen así la oportunidad de idear alguna solución).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (La importancia de la empatía, de escuchar a la persona que se asesora y permitir a la persona asesorada idear soluciones).

ESCENA TRES – *BIEN HECHO*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Roberto en este punto de decisión? ¿Y Dora?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Roberto puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Dora, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Roberto hace lo posible por que Dora haga la presentación, pidiéndole que confíe en él en esta decisión.

Impacto sobre Dora:

Consecuencias:

Opción B

Roberto cede ante Dora y cancela la presentación.

Impacto sobre Dora:

Consecuencias:

Opción C

Roberto averigua qué es lo que preocupa a Dora, y le pide sugerencias sobre el mejor modo de hacer las cosas.

Impacto sobre Dora:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA TRES – *BIEN HECHO*

Punto de decisión: *Respuestas sugeridas*

¿Cuáles son los desafíos que afronta Roberto en este punto de decisión? ¿Y Dora?

(Roberto debe averiguar por qué Dora se resiste a sus sugerencias y qué es lo que le preocupa, además de saber si ella tiene alguna solución. Dora debe comunicar sus preocupaciones y su trabajo a Roberto, en base a una solución adecuada para ambos).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Roberto puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Dora, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Roberto hace lo posible por que Dora haga la presentación, pidiéndole que confíe en él en esta decisión.

Impacto sobre Dora: (Dora se siente forzada a aceptar, y va en contra de lo que le dicta su sentido común).

Consecuencias: (La recompensa de Dora se convierte en una especie de castigo).

Opción B

Roberto cede ante Dora y cancela la presentación.

Impacto sobre Dora: (Dora evita un conflicto con sus colegas, pero se pierde de una oportunidad profesional).

Consecuencias: (Se pierde lo que pudo ser un proceso de aprendizaje para Dora y el resto del grupo).

Opción C

Roberto averigua qué es lo que preocupa a Dora, y le pide sugerencias sobre el mejor modo de hacer las cosas.

Impacto sobre Dora: (Se siente escuchada y tiene la oportunidad de pensar con Roberto una solución).

Consecuencias: (Es muy probable que ideen alguna solución en la que se tome en cuenta la buena labor de Dora, y que también signifique una oportunidad de aprender para el grupo).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (Al dar retroalimentación, siempre es vital escuchar).

ESCENA CUATRO – *ACTITUD*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afrontan Gloria y Rolando en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Gloria y Rolando pueden elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Alfredo, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Gloria y Rolando tratan de razonar con Alfredo, y hacer que éste tenga una actitud más positiva..

Impacto sobre Alfredo:

Consecuencias:

Opción B

Rolando y Gloria se dan cuenta que no tiene caso discutir con Alfredo, y deciden dejar el asunto en paz.

Impacto sobre Alfredo:

Consecuencias:

Opción C

Rolando y Gloria señalan la función positiva que puede desempeñar Alfredo con su escepticismo, y lo alientan a seguir así.

Impacto sobre Alfredo:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA CUATRO – *ACTITUD*

Punto de decisión: *Respuestas sugeridas*

¿Cuáles son los desafíos que afrontan Gloria y Rolando en este punto de decisión?

(Rolando y Gloria necesitan solucionar el escepticismo de Alfredo e involucrarlo productivamente en la labor de dirigir la organización).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Gloria y Rolando pueden elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Alfredo, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Gloria y Rolando tratan de razonar con Alfredo, y hacer que éste tenga una actitud más positiva..

Impacto sobre Alfredo: (No se siente comprendido ni escuchado, pero tiene la oportunidad de discutir un rato).

Consecuencias: (No se logró ningún avance, y los tres se sienten frustrados).

Opción B

Rolando y Gloria se dan cuenta que no tiene caso discutir con Alfredo, y deciden dejar el asunto en paz.

Impacto sobre Alfredo: (Se sale con la suya, pero no se logró nada).

Consecuencias: (Todo queda como antes, y no se dio asesoría).

Opción C

Rolando y Gloria señalan la función positiva que puede desempeñar Alfredo con su escepticismo, y lo alientan a seguir así.

Impacto sobre Alfredo: (Alfredo se siente valorado y adopta una función más positiva).

Consecuencias: (Alfredo sigue dudando de las decisiones que toma la organización, pero sus dudas se convierten en una parte positiva en los procesos de la organización).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (Aceptar a los demás tal y como son, y aprovechar sus cualidades).

ESCENA CINCO – *MAXIMIZAR EL POTENCIAL*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Alex en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Alex puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Esther, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Alex comenta a Esther que no está maximizando su potencial y le pregunta qué puede hacer para superarse.

Impacto sobre Esther:

Consecuencias:

Opción B

Alex comenta a Esther que valora sus contribuciones, pero que debe dejar de hacer chismes y aprovechar mejor su tiempo.

Impacto sobre Esther:

Consecuencias:

Opción C

Alex le pide ideas a Esther para mejorar la productividad en el departamento, y la invita a ayudarlo a iniciar un comité de productividad.

Impacto sobre Esther:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA CINCO – *MAXIMIZAR EL POTENCIAL*

Punto de decisión: *Respuestas sugeridas*

¿Cuáles son los desafíos que afronta Alex en este punto de decisión?

(Alex necesita involucrar a Esther en la preparación de una solución productiva que le ayude a maximizar su potencial).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Alex puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Esther, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Alex comenta a Esther que no está maximizando su potencial y le pregunta qué puede hacer para superarse.

Impacto sobre Esther: (No entiende a qué se refiere, y siente que Alex está equivocado, porque él es el único que se ha quejado).

Consecuencias: (Ningún cambio de conducta, porque no queda claro cuál es el problema).

Opción B

Alex comenta a Esther que valora sus contribuciones, pero que debe dejar de hacer chismes y aprovechar mejor su tiempo.

Impacto sobre Esther: (Esther se siente amenazada, ofendida y a la defensiva).

Consecuencias: (Oculta lo que hace, se aleja de Alex y hace chismes de él).

Opción C

Alex le pide ideas a Esther para mejorar la productividad en el departamento, y la invita a ayudarlo a iniciar un comité de productividad.

Impacto sobre Esther: (Se siente incluida, importante y motivada para buscar soluciones que aumenten la productividad).

Consecuencias: (Podría utilizar sus contactos y capacidades de comunicación para mejorar la productividad).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (El enfrentamiento directo no siempre es la mejor solución para las cuestiones de productividad).

ESCENA SEIS – ¿NO HUELES ALGO?

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Carlos en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Carlos puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Andrés, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Carlos hace lo posible por hablar cortésmente con Andrés sobre algunos olores desagradables que hay en el lugar de trabajo.

Impacto sobre Andrés:

Consecuencias:

Opción B

Carlos le dice a Andrés que su olor corporal es molesto, y le sugiere que ponga más cuidado en su higiene personal.

Impacto sobre Andrés:

Consecuencias:

Opción C

Carlos le explica a Andrés que su olor corporal es desagradable, le pregunta si tiene algún problema de salud, y le asegura que todos lo quieren y respetan.

Impacto sobre Andrés:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA SEIS – ¿NO HUELES ALGO?

Punto de decisión: *Respuesta sugeridas*

¿Cuáles son los desafíos que afronta Carlos en este punto de decisión?

(Carlos necesita ser directo y sincero con Andrés, aunque sin ofenderlo y mostrándole compasión y respeto).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Carlos puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Andrés, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Carlos hace lo posible por hablar cortésmente con Andrés sobre algunos olores desagradables hay en el lugar de trabajo.

Impacto sobre Andrés: (No entiende de qué se le está hablando).

Consecuencias: (La situación no cambia, y Carlos se siente más frustrado).

Opción B

Carlos le dice a Andrés que su olor corporal es molesto, y le sugiere que ponga más cuidado en su higiene personal.

Impacto sobre Andrés: (Se siente confundido y herido por lo que siente como un ataque).

Consecuencias: (Tal vez ya no haya olores, pero la relación de trabajo queda destruida).

Opción C

Carlos le explica a Andrés que su olor corporal es desagradable, le pregunta si tiene algún problema de salud, y le asegura que todos lo quieren y respetan.

Impacto sobre Andrés: (Entiende de qué se le está hablando y, aunque es doloroso admitirlo, se sigue sintiendo valorado y respetado).

Consecuencias: (La conducta se modifica y se mantiene una buena relación de trabajo).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (Al tratar cuestiones personales o delicadas, es necesario ser compasivo pero directo).

ESCENA SIETE – A *MENOS QUE ESO TE OFENDA*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Marcos en este punto de decisión?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Marcos puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Adriana, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Marcos informa a Adriana que hay varias quejas documentadas contra ella, y le pregunta qué se puede hacer para mejorar la situación.

Impacto sobre Adriana:

Consecuencias:

Opción B

Marcos le pregunta a Adriana cómo siente que van las cosas, y le ofrece ayuda en caso de que la necesite.

Impacto sobre Adriana:

Consecuencias:

Opción C

Marcos le explica a Adriana que recibió quejas contra ella, le pide retroalimentación sobre lo que ella cree que sucedió, y le sugiere apoyarla en las próxima junta con un cliente.

Impacto sobre Adriana:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA SIETE – A *MENOS QUE ESO TE OFENDA*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Marcos en este punto de decisión?

(Marcos debe dar a Adriana retroalimentación e información sinceras, pero de manera que ella no sienta más temor ni amenazada, y luego debe asesorarla para ayudarla a mejorar).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Marcos puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Adriana, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Marcos informa a Adriana que hay varias quejas documentadas contra ella, y le pregunta qué se puede hacer para mejorar la situación.

Impacto sobre Adriana: (Se siente amenazada y teme que su empleo corre peligro).

Consecuencias: (Se pone a la defensiva y planea cómo protegerse).

Opción B

Marcos le pregunta a Adriana cómo siente que van las cosas, y le ofrece ayuda en caso de que la necesite.

Impacto sobre Adriana: (Entiende que algo anda mal, pero no sabe cuál es el problema).

Consecuencias: (No hay mejora en el desempeño, pero ella se pone en guardia).

Opción C

Marcos le explica a Adriana que recibió quejas contra ella, le pide retroalimentación sobre lo que ella cree que sucedió, y le sugiere apoyarla en las próxima junta con un cliente.

Impacto sobre Adriana: (Se siente incluida en un proceso de mejoramiento del desempeño).

Consecuencias: (Ella se muestra abierta a la retroalimentación, y pone empeño en mejorar su trabajo).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (Eludir el dar retroalimentación del desempeño sólo empeora la situación; asesore para que se tenga éxito, no como forma de deshacerse de alguien).

ESCENA OCHO – *RETROALIMENTACIÓN DE 360°*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Ana en este punto de decisión? ¿Y Beatriz?

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Ana puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Beatriz, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Ana explica que el proyecto ha sido difícil, y le pide a Beatriz que presente sus sugerencias por escrito para poderlas presentar ante el grupo.

Impacto sobre Beatriz:

Consecuencias:

Opción B

Ana le explica que hay medios adecuados para presentar una queja, y alienta a Beatriz a hacer uso de estos medios.

Impacto sobre Beatriz:

Consecuencias:

Opción C

Ana le pide más información a Beatriz, recibe bien la retroalimentación y ofrece un curso de acción para poner en práctica las sugerencias de Beatriz.

Impacto sobre Beatriz:

Consecuencias:

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena?

FOLLETO

ESCENA OCHO – *RETROALIMENTACIÓN DE 360°*

Punto de decisión: FOLLETO

¿Cuáles son los desafíos que afronta Ana en este punto de decisión? ¿Y Beatriz?

(Ana debe procurar no ponerse a la defensiva, escuchar la retroalimentación de Beatriz y responder de manera tal que Beatriz sienta que fue escuchada y tomada en cuenta. Beatriz debe presentar su retroalimentación de manera que Ana no se sienta amenazada y le de una oportunidad de idear una solución efectiva).

A continuación aparecen 3 opciones entre las que Ana puede elegir. Considérese cuál es el impacto que cada decisión puede tener sobre Beatriz, y las consecuencias que pudiera haber.

Opción A

Ana explica que el proyecto ha sido difícil, y le pide a Beatriz que presente sus sugerencias por escrito para poderlas presentar ante el grupo.

Impacto sobre Beatriz: (Se siente rechazada y castigada por su retroalimentación).

Consecuencias: (El proceso de interrumpirá en este punto y el grupo no se beneficiará de la retroalimentación de Beatriz).

Opción B

Ana le explica que hay medios adecuados para presentar una queja, y alienta a Beatriz a hacer uso de estos medios.

Impacto sobre Beatriz: (Se queda callada, siente que no fue escuchada y la reacción de Ana la hace sentirse amenazada).

Consecuencias: (Beatriz y el resto del grupo comprenderán que a Ana no le importa tanto como a ellos el éxito del grupo, y el desempeño se resentirá).

Opción C

Ana le pide más información a Beatriz, recibe bien la retroalimentación y ofrece un curso de acción para poner en práctica las sugerencias de Beatriz.

Impacto sobre Beatriz: (Se siente escuchada y tomada en cuenta).

Consecuencias: (La retroalimentación de Beatriz puede resultar en mejoras de los procesos grupales).

¿Qué conclusiones podemos sacar de esta escena? (En un equipo, cualquiera puede retroalimentar a otro; el líder es un modelo de cómo dar, y también recibir, la retroalimentación).