FELIPE BOZZO · LIDERAZGO

Plantilla de feedback

Cuatro hojas para imprimir y llenar a mano: dar feedback, pedirlo, llevar la reunión uno a uno y hacer una ronda de feedback con el equipo.

Felipe Bozzo Smith · consultor de liderazgo y coach ejecutivo
felipebozzo.cl

ANTES DE EMPEZAR

Cómo usar esta plantilla

Durante años fui muy malo para recibir críticas: me justificaba o las negaba. Lo cuento en «Aterrizaje de Emergencia», y también lo que entendí después:

> «Con el tiempo, y no sin dificultad, entendí que incluso detrás de la peor de las críticas había información que podría usar a mi favor para cambiar y mejorar»
>
> ATERRIZAJE DE EMERGENCIA, P. 111

El feedback es eso: información. Estas hojas sirven para que llegue completa y sin herir. Vienen de lo que enseño en mi Diplomado en Liderazgo Colaborativo y de lo que yo mismo tuve que aprender.

1. **Dar feedback**: la fórmula en tres partes
2. **Pedir feedback**: dos preguntas y una regla
3. **La reunión uno a uno**: una pauta de 45 minutos
4. **La ronda de feedback en equipo**: reglas y registro

TRES REGLAS PARA LAS CUATRO HOJAS

1. **Escriba antes de hablar.** La hoja se llena antes de la conversación, no durante. Lo que no se puede escribir en una línea todavía no está claro.
2. **Hechos, no opiniones.** «Llegaste veinte minutos tarde a las tres últimas reuniones» es un hecho. «Eres irresponsable» es una opinión.
3. **Una conversación, un tema.** Si hay cinco cosas que corregir, elija la que más importa. Las otras cuatro pueden esperar.

Esta plantilla no es un formulario de evaluación de desempeño ni reemplaza el proceso formal de su empresa. Sirve para las conversaciones que ese proceso necesita: la de todos los meses y la que viene después de la evaluación.

HOJA 1

01

Dar feedback

La fórmula del feedback empático, honesto y cercano, tiene tres partes. Llene las tres antes de sentarse a conversar.

PARA

FECHA Y LUGAR (EN PRIVADO)

1. TE VALORO PORQUE…

Algo concreto y verdadero que esta persona hace bien. Si no encuentra nada, todavía no está listo para la conversación.

2. Y TAMBIÉN QUIERO DECIRTE…

La conducta a mejorar, con el hecho (qué pasó, cuándo) y sus consecuencias (en el cliente, en el equipo, en el resultado).

3. ERES IMPORTANTE PORQUE… Y QUIERO SABER CÓMO TE AYUDO

Por qué le importa esta persona, y la pregunta abierta. Lo que venga después se escucha, no se discute.

LO QUE ACORDAMOS Y CUÁNDO LO REVISAMOS

EJEMPLO (FICTICIO)

Te valoro porque los clientes confían en ti: dos renovaron este mes por tu seguimiento. Y también quiero decirte que en las tres últimas reuniones de equipo interrumpiste a Marta mientras exponía, y ella dejó de traer propuestas. Eres importante para este equipo porque eres quien más sabe de la cartera, y por eso quiero saber cómo te ayudo a que las reuniones funcionen mejor.

HOJA 2

02

Pedir feedback

Elija a dos o tres personas que lo conozcan bien, en ámbitos distintos, y hágales dos preguntas. Por escrito funciona mejor: les da tiempo para pensar.

1. **¿Qué valoras de mí? ¿En qué soy bueno?**
2. **¿Qué debería mejorar?**

La regla: cuando llegue la respuesta, solo agradezca. No se justifique ni dé explicaciones.

A QUIÉN LE PREGUNTÉ

¿QUÉ VALORAN DE MÍ?

1	
2	
3	
4	
5	

¿QUÉ DEBERÍA MEJORAR?

1	
2	
3	
4	
5	

LO QUE SE REPITE

Si dos o tres personas dicen lo mismo, ya no es una opinión: es un dato.

MI REFLEXIÓN, UNA SEMANA DESPUÉS

Una crítica duele el primer día y enseña la primera semana. Escriba esto después de esperar.

UN CAMBIO CONCRETO QUE VOY A HACER

HOJA 3

03

La reunión uno a uno

Una pauta de 45 minutos entre jefe y colaborador, cada dos o cuatro semanas. La reunión es de la otra persona: usted escucha la mayor parte del tiempo.

CON

FECHA · PRÓXIMA REUNIÓN

1. LO QUE TRAE LA PERSONA (15 MIN)

¿Qué quieres lograr? ¿Qué te está incomodando? Cuéntame más... Preguntas cortas y abiertas, sin aconsejar.

2. CÓMO VA EL TRABAJO (10 MIN)

Avances desde la última reunión, trabas y qué necesita de usted para destrabarlas.

3. FEEDBACK EN LOS DOS SENTIDOS (10 MIN)

Use la Hoja 1 para lo que usted quiere decir. Después pregunte: ¿qué debería hacer distinto yo como jefe?

4. ACUERDOS (10 MIN)

Una meta para el próximo período, qué hará cada uno y para cuándo.

ANTES DE ENTRAR

Avise con tiempo y respete la hora: cancelar esta reunión le dice a la persona cuánto importa. Lo que se conversa aquí es confidencial. Observe también lo que no se dice: el tono de la voz es comunicación no verbal.

HOJA 4

04

La ronda de feedback en equipo

Para después de una presentación, un proyecto o un trimestre. Una persona expone entre tres y cinco minutos; la mitad del grupo observa solo lo positivo y la otra mitad, lo mejorable.

REGLAS (SE LEEN EN VOZ ALTA ANTES DE EMPEZAR)

1. El feedback es para ayudar a mejorar: todos tenemos espacio de mejora.
2. Se da con un enfoque positivo.
3. Errar está permitido: es parte fundamental y obligatoria del aprendizaje.
4. Cada uno observa sus emociones.
5. Se valora el coraje de quien se atreve. Todos aprendemos.
6. Las observaciones de mejora son hechos, no opiniones.

QUIÉN EXPONE Y SOBRE QUÉ

LO POSITIVO (QUE SE REPITA)	
1	
2	
3	
4	

LO MEJORABLE (HECHOS)	
1	
2	
3	
4	

LO QUE ME LLEVO (LO ESCRIBE QUIEN EXPUSO; AL GRUPO SOLO LE DICE GRACIAS)

EL PASO SIGUIENTE

La hoja ayuda. La conversación hay que tenerla

Una plantilla ordena lo que uno quiere decir. Lo difícil viene después: decirlo sin herir, escuchar la respuesta sin defenderse y sostener el acuerdo cuando pasa el entusiasmo.

> «Pero al final del ejercicio empezaba a ver con más claridad quién era y quién quería ser.»
>
> ATERRIZAJE DE EMERGENCIA, P. 112

Eso se entrena. Lo trabajo con jefaturas y equipos completos en **talleres de liderazgo**, y con la organización entera en **consultoría de liderazgo**, presencial u online.

Talleres y consultoría de liderazgo

Para jefaturas, supervisores y equipos directivos.

felipebozzo.cl/talleres-de-liderazgo · felipebozzo.cl/consultor-de-liderazgo

La guía completa, con ejemplos: felipebozzo.cl/liderazgo/plantilla-de-feedback

Felipe Bozzo Smith es Ingeniero Comercial, MBA de ESIC y PDD del IESE, consultor de liderazgo y coach ejecutivo, y autor de «Aterrizaje de Emergencia» y «La Bisagra de los Tiempos». Puede compartir esta plantilla libremente, sin modificarla y citando la fuente.