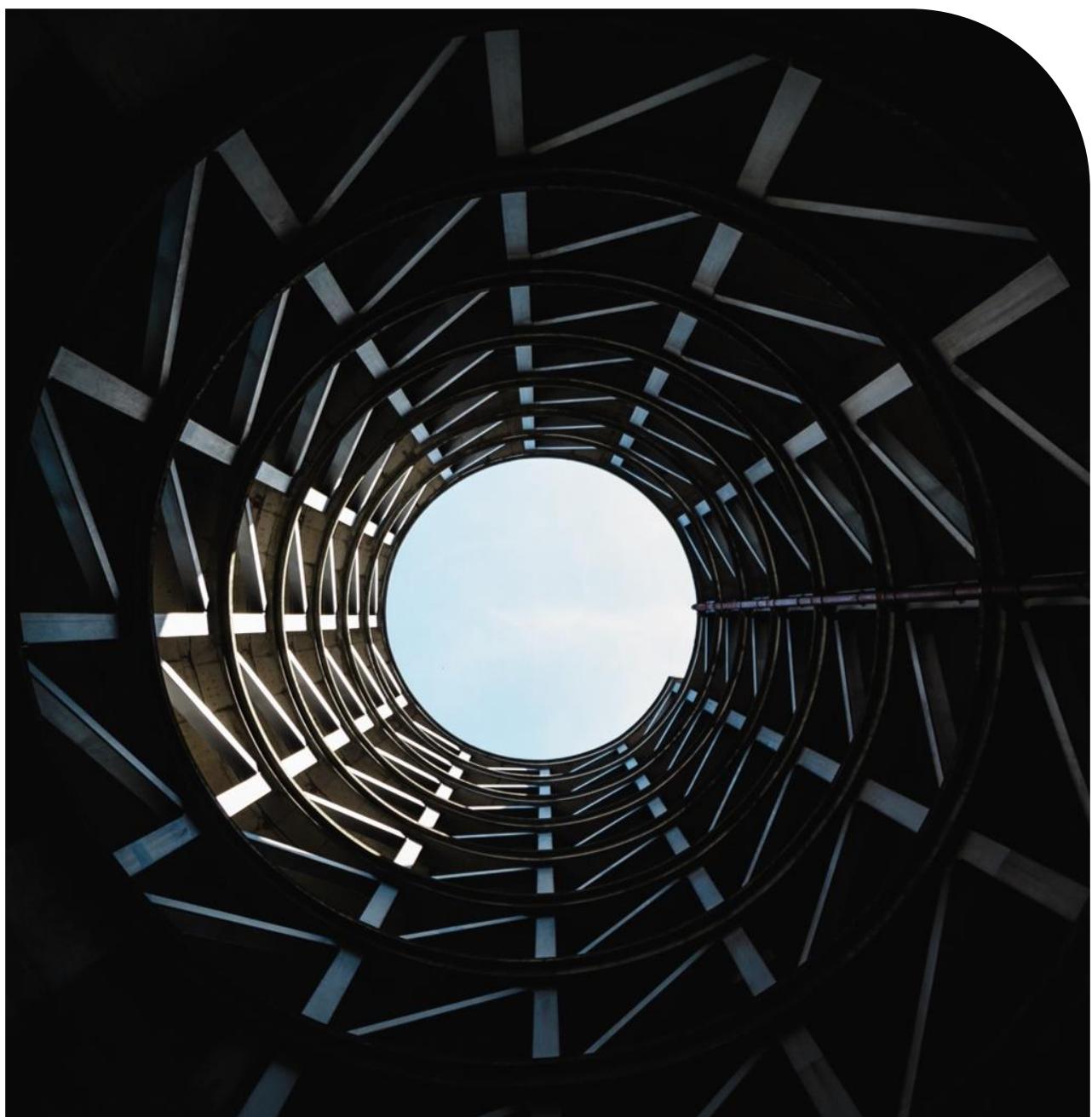


# SEXTANTE



## LA GACETILLA DE COMPASS CONSULTORES



**¿Cómo estás  
pasando?**  
Página 3

**Respeto,  
comunicación y  
responsabilidad**  
Página 7

**Conversar,  
siempre conversar**  
Página 11

**Cercanos y  
frecuentes**  
Página 16

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha tratado de ir de un lugar a otro de forma segura. En tierra firme eso ha sido relativamente fácil gracias a las múltiples referencias que brinda la topografía de un terreno. Diferente es la situación cuando se está en el mar y la costa ya no está al alcance de la vista e incluso se ha hecho la noche. Mar adentro, desde que se tiene registro de la navegación (unos 3500 años AC) el hombre buscó orientarse, primero utilizando los astros (el sol, la luna, las estrellas y el resto de los planetas) y más acá en el tiempo con diferentes instrumentos. Primero con la brújula, luego con el astrolabio y hace unos cuatro siglos con el sextante, que se utilizó hasta la aparición reciente de sistemas como el GPS, que determina la posición mediante satélites.

Sextante es el nombre de éste newsletter o gacetilla que, al igual que el sextante en su tiempo, aspira a constituirse en una herramienta para navegar en nuestro tiempo, a veces sin costa a la vista, a veces oscuro, a veces con tiempo tormentoso y en otras oportunidades todos ellos juntos.

Sextante es el instrumento y el vehículo de Compass Consultores para acercarle análisis y recomendaciones que mejoren la capacidad de actuar y *crear el futuro* en el agitado tiempo en que vivimos las personas y las organizaciones.

## ÍNDICE

Editorial	Página 2
¿Cómo estás pasando?	Página 3
Respeto, comunicación y responsabilidad	Página 7
Conversar, siempre conversar	Página 11
Cercanos y frecuentes	Página 16
Frase seleccionada	Página 20
Texto seleccionado	Página 21
La foto que (te) habla	Página 22
Sextante – N° anteriores	Página 23
Nuestros servicios	Página 24



**COMPASS**  
CONSULTORES

099268397 - 099511202

**COMPASS CONSULTORES** es una firma nacional especializada en asesoramiento y desarrollo organizacional, integrada por profesionales del sector empresarial, educativo, sanitario, no gubernamental, académico y militar, que se especializa en ayudar a las organizaciones y equipos a competir y prosperar en este siglo XXI. Por más información sobre nuestros servicios, lo invitamos a que visite nuestra web [www.compassuy.org](http://www.compassuy.org) o nos envíe un mail a [contacto@compassuy.org](mailto:contacto@compassuy.org)

**SEXTANTE N°11 | Febrero 2021**

**Gacetilla de Compass Consultores**

Redactor responsable: Agustín Menéndez

## Editorial

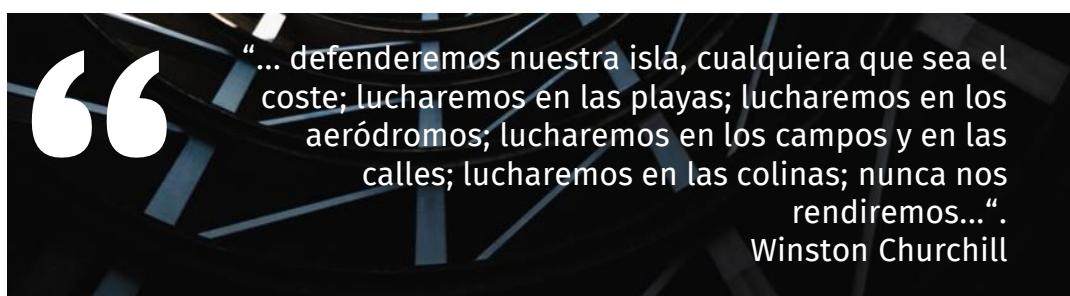
Estamos llegando al final de los primeros dos meses del año y atrás ha quedado, al menos en el almanaque, el inédito y crítico 2020, que se llevó puesto el sosiego y tranquilidad de cientos de organizaciones y personas (y sus familias) que trabajaban en ellas.

Pocas dudas caben sobre el desafío que por delante enfrenta el gobierno y el sistema político, las empresas y las personas en general. Este no es otro que el empleo, luego de un año pandémico que destruyó miles y miles de puestos de trabajo.

La temporada estival, como sucedía en la vieja normalidad, no contribuyó a mitigar la caída de la actividad que se registró de marzo de 2020 en adelante. Con las fronteras cerradas, todo el sector turístico asistió a una de sus peores temporadas en muchos años. Hoteles, restaurantes, espectáculos públicos y la actividad inmobiliaria vieron como su actividad no pudo repuntar durante el verano.

El año que inicia asoma complejo para las empresas y en consecuencia para el mercado laboral en su conjunto. Y no solo este año sino el futuro en mayúsculas, en la medida que sobre el horizonte cercano ya asoman desafíos llamados: digitalización y automatización, inteligencia artificial, educación, responsabilidad social, experiencia del trabajador, sostenibilidad, presencialidad, virtualidad y esencialidad, entre otros.

Todos estos temas representan un enorme reto para cualquier tomador de decisiones, llámese este una persona, una familia, así como una organización y también un país. Es tiempo de dejar de usar solamente las luces cortas y comenzar a encender las largas. El camino y las circunstancias así lo requieren.



## ¿Cómo estás pasando?



La experiencia, a grosso modo, es una serie de momentos que forman recuerdos que pueden ser positivos, neutrales o negativos. Cada momento deja una impresión duradera en nuestra mente, dictando si nuestra experiencia general ha sido buena o mala. Aún cuando las personas no vamos por la vida haciendo balances y controles a tiempo completo, sucede que una mala experiencia puede echar a perder meses de experiencias positivas, al igual que una experiencia no satisfactoria

puede llevar a que elijamos otro lugar donde concurrir.

**En el mundo organizacional, la experiencia del empleado se refiere a las interacciones del día a día que definen su vida laboral, que también puede ser positiva, neutral o negativa.** Comprende todo lo que un empleado experimenta desde su primera interacción con una organización hasta su vida laboral diaria y su actitud cuando finalmente deja la empresa.

En la actualidad, buena parte del mercado laboral es impulsado por los empleados, por la experiencia en tanto índice que puede determinar y/o incidir en la atracción y posterior retención del capital humano necesario para prosperar. Es por eso que **en muchas organizaciones el trabajo con las Personas que desarrolla RRHH se está centrando cada vez más en administrar y mejorar la experiencia de los empleados, cocreando un camino que promueva la satisfacción y el compromiso de los mismos.** Entonces, ¿qué pasos o medidas puede tomar usted para hacer lo mismo en su organización? A continuación algunas sugerencias:

**Tratar a los empleados como clientes.** Los vendedores utilizan la experiencia del cliente como una métrica por una buena razón: les dice lo que quiere un cliente y les ayuda a introducir estrategias que los atraerán y retendrán. Es lógico que RRHH aplique tácticas similares para evaluar la experiencia de los empleados en su organización, buscando patrones positivos o negativos y realizando mejoras donde puedan ser implementadas. **No es ninguna**

**novedad que los trabajadores infelices son improductivos, por lo que una fuerza laboral comprometida debería constituir una prioridad empresarial.** Un enfoque de RRHH centrado en el cliente requiere que usted administre las interacciones de sus empleados dentro de la organización para garantizar su mayor satisfacción posible.

**Centrarse en la imagen panorámica (the big picture).** Se constata que los empleados esperan cada vez más que las organizaciones proporcionen la mejor experiencia desde la contratación hasta la desvinculación, sea cual sea el tiempo entre una y otra instancia. No debería suceder que los esfuerzos intensivos que se realizan en las entrevistas, la incorporación, la orientación y la capacitación se desvanezcan una vez que un empleado se convierta en un miembro establecido del equipo. En todo caso, es tan o más importante apoyar a un empleado una vez que se establece como miembro activo de la organización.

Para una organización sus empleados y/o colaboradores son

su principal activo, por lo que asegurarse de que pasen lo mejor posible en todas las etapas del ciclo profesional es prácticamente sinónimo de su compromiso para con la empresa.

**Desarrollar una marca empleadora.** La fuerza y el brillo de una organización son determinantes para impresionar (magnetizar) a personas con talento antes de que incluso piensen en solicitar un puesto. Las primeras impresiones son tan importantes para las organizaciones como para las personas, por lo que también cultivar la marca on-line es una necesidad en el mundo digital de hoy. En un contexto de redes y no sólo de redes digitales, es importante proyectarse de la manera correcta y centrarse en cómo se interactúa (conversa) con las personas antes de que éstas se puedan convertir en empleados.  
**La experiencia del empleado no comienza cuando éste firma su contrato; debe ser una parte inherente a la forma en que una organización conversa con las personas en general.**

Enfocarse en la experiencia que se ofrece. Las organizaciones que no ofrecen una experiencia simple y placentera lucharán para atraer y retener a los mejores talentos. **El poder ahora está en manos de los empleados, por lo que el objetivo debe enfocarse en cultivar una cultura y una experiencia que aliente a los empleados a querer permanecer en la organización.** No les de motivos para querer buscar nuevos horizontes. **¿Usted en su organización está midiendo la experiencia de sus empleados? Si la respuesta es negativa usted está desperdiciando la oportunidad para influir en la experiencia de su capital humano.** Ofrecer a sus empleados una excelente experiencia es la forma más sencilla de obtener una ventaja competitiva en términos de capacidad para atraer y retener a los mejores empleados.

Una fuerza laboral comprometida redunda en mayor productividad, pero el beneficio real es el capital humano que se obtiene tras construir y desarrollar un gran lugar para trabajar.

**Construir un lugar de trabajo para el futuro.** Uno de los desafíos que

enfrentan las organizaciones es adaptarse a las permanentes disruptiones que nos plantea la tecnología y en consecuencia a la construcción de entornos que sean atractivos para las generaciones que han crecido con internet (los nativos digitales).

El uso de la tecnología para brindar a los empleados un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal es una manera de mejorar su experiencia profesional, ya sea trabajando de forma remota o con horarios flexibles.

**La construcción de un lugar de trabajo experiencial también requiere un bucle continuo de comunicación así como un mayor enfoque en las personas, incluidas sus metas y necesidades.**

Utilizar la tecnología (software) actual como la de siempre (conversaciones de calidad) ofrece a los empleados los medios para contribuir con sus mayores capacidades, ayudándoles asimismo a desarrollar mejores relaciones con sus compañeros y potenciar su involucramiento en la organización.

En última instancia, un lugar de trabajo experiencial consiste en centrarse en cada persona y en cómo construye, desarrolla y potencia su relacionamiento con sus semejantes en la organización.

Las experiencias personales siempre han dado forma al modo como vemos a las personas y a si queremos pasar tiempo con ellas. La experiencia de los empleados no es diferente.

**El desafío al que se enfrenta RRHH es desarrollar un entorno que pueda ofrecer una experiencia positiva para los empleados, una cultura que los apoye y las estrategias para que todo ello sea sustentable para los empleados actuales y futuros.**

# Respeto, comunicación y responsabilidad



En cualquier organización el compromiso de las Personas (empleados) es un asunto central. Cualquier directivo, propietario, líder y/o referente no debe de anhelar otra cosa tanto como que las personas en la organización “tengan puesta la camiseta”.

**Para cultivar, desarrollar y vivir una cultura de compromiso el papel de los líderes, jefes y referentes es fundamental.**

Las personas a cargo deben establecer una cultura organizacional en la cual el compromiso pueda prosperar y viralizarse. De hecho, una cultura

laboral atractiva que se alinee con las características de un mundo incierto y volátil no acontece sin el liderazgo apropiado. **Algunos líderes suponen erróneamente que la cultura organizacional es simplemente un fenómeno social de poca importancia.**

**Sin embargo, la cultura tiene que ver con valores, pensamientos, rituales y comportamientos compartidos de las personas y estos factores (intangibles y poderosos) son los ejercen una enorme influencia sobre las acciones y decisiones de los empleados.**

**Riesgo de zombificación.** Algunas culturas organizacionales motivan a los empleados y estimulan el rendimiento, mientras que otras extinguen y/o anulan la motivación y hacen que los empleados sientan que no tienen control sobre su entorno ni ningún incentivo para elevar su desempeño. Así no sería descabellado que a una organización concurren solamente cuerpos y no corazones y mentes.

**Las percepciones de los empleados sobre su cultura laboral dependen en gran medida de las acciones y palabras de los jefes, líderes y/o referentes.** Es crucial atender la percepción que los empleados están teniendo, en aras de que su compromiso sea sostenible. El diseño de una cultura laboral atractiva puede fracasar en la medida que los referentes organizacionales se centren en asuntos que no tienen que ver con las Personas. Una organización con una cultura potente puede ser desarrollada de la mano de por lo menos tres comportamientos diarios y sencillos que tienen el potencial para sentar las bases de un

compromiso de los empleados.

**Ser respetuoso con las personas.** La noción de ser amable con los empleados debería ser evidente. Sin embargo, muchos empleados se sienten desconectados y no respetados por sus jefes. Los líderes no necesitan convertirse en mejores amigos de los empleados. Incluso con interacciones sutiles los líderes pueden moldear sustancialmente su cultura.

Simplemente *estar en el piso* y saludar es un buen punto de partida. A los empleados les gusta ver y ser vistos por los líderes. Quieren que sus líderes entiendan el estrés que enfrentan y necesitan oportunidades para expresar preguntas o inquietudes.

**La consistencia y constancia son claves en este tipo de acciones.** **Interactuar con los empleados en su entorno de trabajo puede ayudar a satisfacer estas necesidades solamente si todos los referentes se comportan de la misma forma.** Reconocer los esfuerzos y logros de los empleados es igualmente importante. En muchas organizaciones menos

comprometidas, el reconocimiento está ausente o limitado a programas o eventos formales. Un oportuno y genuino “agradecimiento” de un líder contribuye en gran medida al compromiso.

**Comunique lo que está sucediendo en la organización.** Muchos jefes, líderes y/o referentes comunican de forma deficiente y ello es un problema porque los empleados tienden a llenar los vacíos con suposiciones desfavorables. Los líderes deben ser abiertos y transparentes, particularmente con respecto a los cambios y desarrollos, lo cual requiere una comunicación frecuente a través de tantos canales como sea posible.

**Si bien compartir lo que está sucediendo es importante, ello no es suficiente: los líderes deben explicar por qué hacen lo que hacen y por qué desean fomentar una cultura laboral atractiva.** Es más probable que los empleados acepten el cambio si comprenden el motivo y pueden ver cómo promueve la misión de la organización y cómo afecta el

desempeño individual. La comunicación es aún más poderosa cuando se produce antes de un cambio, puesto que permite que los empleados proporcionen información y puntos de vista. **Los empleados quieren ser escuchados y en particular desean que los líderes valoren sus conocimientos y experiencia.** Después de solicitar comentarios, los jefes y/o líderes deben reconocerlos y actuar en consecuencia, incluso si esa acción explica por qué no pueden hacerse algo. Para que los empleados contribuyan con sus conocimientos y puntos de vista, es necesario realizar un seguimiento a las acciones tomadas. Sólo así el compromiso puede ser sostenible.

**Promover la responsabilidad y la equidad.** Un estribillo común en las organizaciones donde los niveles de compromiso son bajos es que la responsabilidad es relativa. En otras palabras, donde buena parte de los empleados creen que están trabajando duro y siguiendo las reglas y son otros los que no son diligentes ni responsables.

**Una cultura de responsabilidad comienza con estándares de desempeño claros que se aplican por igual a todos, incluidos los líderes.**

Esto es especialmente cierto cuando hay pocas recompensas por el trabajo bien hecho o las repercusiones para los incompetentes son igualmente escasas. Si los líderes no modelan los comportamientos deseados, los empleados tienen la idea de que esas reglas son arbitrarias.

Los jefes también deben asegurarse de que la responsabilidad no se convierta en sinónimo de castigo: los empleados necesitan comentarios consistentes que enfaticen sus fortalezas y reconozcan sus logros.

Otro desafío con la responsabilidad se deriva de la tensión entre las unidades de trabajo, es decir cuando los equipos perciben que otro se ha hecho acreedor de un favoritismo de parte de los jefes. Esto a menudo se deriva de malentendidos, cuando las personas no conocen los protocolos o los plazos de los

demás.

**Por ello los líderes deben alentar las reuniones y la comunicación entre equipos, para provocar la reducción de la desconfianza, la optimización de los procesos y el aumento de la efectividad.**

Así como el carozo de la palta es duro, también la cultura de una organización exitosa ha de ser fuerte, para lo cual se necesita la mayor alineación posible entre pensamientos, palabras y acciones.

**El rol de los líderes, jefes y/o referentes es crucial para que esto suceda y aunque no hay una única receta para que los empleados “se pongan la camiseta” o vayan en cuerpo y alma a trabajar, ser respetuoso, comunicar lo que sucede y promover la responsabilidad y equidad son tres acciones que practicadas con consistencia pueden desembocar en una cultura poderosa.**

# Conversar, siempre conversar



**Los grandes gerentes, líderes, jefes, supervisores y/o referentes cultivan relaciones de confianza con las personas para prepararlas para resolver las dificultades así como para prepararlas para recibir el éxito:** fomentan la comunicación bidireccional significativa, capacitan a los empleados para que hagan lo mejor que pueden y recompensan y reconocen los logros.

Los gerentes ejercen una gran influencia en el lugar de trabajo: representan al menos el 70% de la variación en las puntuaciones de compromiso de los mismos. Esto

significa que es imperativo que los líderes se tomen tiempo para apoyar intencionalmente el éxito de las personas. Una de las mejores formas de lograrlo es a través de reuniones periódicas que permitan la retroalimentación bidireccional y las conversaciones sobre desarrollo.

## **Si son comentarios que sean constructivos**

Dar retroalimentación requiere práctica; la clave es mantener el foco en la constructivo y en la oportunidad de aprendizaje que representan un error. Se espera que los gerentes brinden

retroalimentación regular, procesable y directa, pero las investigaciones muestran que evaluar críticamente el desempeño de una persona puede en realidad obstaculizar su desarrollo. Esto se debe a **que la crítica desencadena la amenaza y el mecanismo de defensa del cerebro, inhibiendo las oportunidades de aprender y desarrollarse.**

En lugar de utilizar las reuniones cara a cara para decirles a las personas cómo crees que deberían mejorar, es mejor estructurar los comentarios en torno a lo que ya están haciendo y funciona bien. **La teoría contemporánea de la gestión del desempeño sugiere que identificar y reforzar los comportamientos deseables ayudará a las personas a crecer,** mientras que centrarse en los fracasos obstaculizará el desarrollo personal.

Cuando necesite proporcionar comentarios constructivos, considere el tiempo. Cuando sea posible, mencione el comportamiento indeseable a medida que sucede y ayude a las personas a encontrar un mejor

enfoque. Considere la combinación de comentarios que le está dando a cada individuo. La proporción de retroalimentación de 5/1 sugiere que por cada retroalimentación negativa, deberíamos ofrecer cinco devoluciones positivas. De esa forma, la gente no se sentirá abrumada por las críticas.

**A continuación le compartimos una serie de preguntas para impulsar conversaciones de desarrollo constructivas y significativas.**

**¿Qué hay en tu plato esta semana?**

Asegúrese de que las prioridades de las personas estén en línea con sus expectativas, ajuste el orden de prioridades y considere la posibilidad de redistribuir el trabajo si algunos miembros del equipo tienen más capacidad que otros.

**¿Hay algo que le preocupe de lo que le gustaría hablar?**

Hágale saber a la gente que está comprometido con su bienestar y desarrollo diario al verificar regularmente cualquier inquietud.

**La última vez que nos contactamos, tenías problemas con “x”, ¿cómo te va con ese tema?**

Es importante abordar los puntos débiles y los bloqueadores; aproveche esta oportunidad para ver cómo puede ayudar. No tenga miedo de hacer preguntas de seguimiento para llegar al origen de cualquier problema continuo.

**¿Hay algo que le gustaría preguntarme sobre el cambio reciente relacionado con “x”?**

La mayoría de la gente preferiría conocer los anuncios de forma personal, en lugar de hacerlo en el comedor o por correo electrónico masivo. Utilice reuniones cara a cara para mantener a las personas informadas: hacerlo creará una relación de transparencia y confianza.

**¿Siente que sus objetivos personales están en línea con el rumbo del negocio?**

Es bueno que las personas sientan que sus objetivos personales están alineados con los objetivos de la empresa, impactando ello en el compromiso de los empleados.

**¿Está satisfecho con el equilibrio entre su trabajo y su vida en este momento?**

Las personas que están satisfechas con su situación laboral están más motivadas, son más productivas y están más comprometidas con lo que están haciendo.

**¿Qué podríamos cambiar sobre el trabajo para usted que mejoraría su vida personal?**

Pasamos un tercio de nuestra vida en el trabajo, lo que significa que nuestra vida profesional y personal están intrínsecamente vinculadas (nos guste o no). Incluso un pequeño cambio en el trabajo, como ofrecer arreglos flexibles o una hora de inicio más temprana, puede tener un gran impacto.

**Me di cuenta de que tenías problemas con “x” la semana pasada: ¿cómo podemos ayudarte?**

En lugar de lanzarse a las críticas, sienta curiosidad por saber qué está bloqueando el bienestar de las personas. Se sorprenderá de lo que aprenderá.

**Considero que funcionó muy bien lo “x” que realizaste: ¿cómo puedes repetir eso?**

Descubra lo que funciona bien y explore las formas en que las personas pueden escalar ese éxito.

**¿Qué comentarios tienes para mí?**

Construya una relación abierta y productiva fomentando la comunicación y la retroalimentación de dos vías.

**¿Qué le gustaría que detenga, comience o continúe haciendo?**

Detener, comenzar, continuar es una técnica retrospectiva que puede ayudar a su equipo a generar ideas prácticas y orientadas a la acción para mejorar.

**¿Qué crees que estás haciendo bien en este momento?**

Aprendemos mejor cuando alguien más presta atención a nuestras fortalezas y nos ayuda a cultivarlas de manera inteligente. Para fomentar el aprendizaje y el desarrollo, enmarque sus preguntas para descubrir

fortalezas.

**¿Qué le motiva en su día a día?**

Aprenda qué hace que las personas se levanten por la mañana y, cuando sea posible, amplifique este aspecto de su función para mantenerlos comprometidos, motivados e inspirados por su trabajo.

**¿En qué tipo de formación o experiencia le gustaría participar?**

Apoyar activamente a las personas en su aprendizaje es uno de los pasos más importantes que puede tomar para ayudarlas a desarrollarse. Los empleados quieren cada vez más liderar su propio aprendizaje, así que escuche qué, cuándo, dónde y cómo a la gente le gusta aprender.

**¿Qué metas tienes para su carrera y qué estás haciendo para lograrlas?**

Las metas a nivel profesional a menudo pueden parecer intangibles y difíciles de alcanzar. Para hacer que estos objetivos a gran escala parezcan más alcanzables,

establezca pequeños hitos en el camino. Utilice reuniones periódicas cara a cara para realizar un seguimiento del progreso de las personas y celebrar cada hito a medida que se cumple.

Hacer las preguntas correctas abre la puerta a un diálogo significativo; sin embargo, estas conversaciones solo serán efectivas si escuchamos activamente y estamos realmente comprometido con lo que las personas comparten con uno.

Para aprovechar al máximo los

cara a cara, manténgalos regularmente, siga haciendo preguntas y dejando espacio para las respuestas, tomando en cuenta los comentarios que reciba y trabajando para ponerlos en práctica lo antes posible. La inversión valdrá la pena.



“SIN PROCESO NO HAY  
**TRANSFORMACIÓN.**”

# Cercanos y frecuentes



La retroalimentación es un componente esencial de la gestión del desempeño y una herramienta útil para habilitar y promover una mentalidad de aprendizaje continuo en los empleados. Compartimos a continuación algunos errores que toda persona a cargo de personas debe de evitar a la hora de brindar retroalimentación.

**El liderazgo consiste en ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial al alentarlas y empoderarlas para que den lo mejor de sí mismas.** Los principios de liderazgo de este tiempo en

que vivimos se centran en lograr que los empleados aprovechen sus propias fortalezas. Las personas a cargo de equipos es crucial que trabajen para desarrollar una gran cantidad de habilidades, sobre todo aquellas centradas en la colaboración, la comunicación, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la agilidad. Con la combinación adecuada de iniciativas de desarrollo de habilidades, los líderes pueden promover una mentalidad de mejora y resiliencia que prepare a los empleados para las circunstancias cambiantes que se presenten.

## **Un nuevo paradigma de gestión del desempeño**

De un tiempo a esta parte las organizaciones se han centrado en medir el desempeño de los empleados a través de la gestión, retroalimentación y aprendizaje continuos. A menudo, los procesos de gestión de personas fallan debido a la resistencia al cambio.

**En este sentido es relevante que los procesos de gestión del desempeño se reajusten, al tiempo de capacitar y formar a las personas con personal a cargo para que sirvan como motivadores y mentores de sus equipos.** La retroalimentación de pares y supervisores son mecanismos poderosos para mostrar a los empleados cómo su trabajo marca la diferencia en la búsqueda de objetivos compartidos más allá de sus ámbitos de acción. Es igualmente importante que la retroalimentación se dé con la intención, el modo y la manera correctas para tener un efecto verdaderamente transformador.

## **Errores comunes que cometan las personas con empleados a cargo**

**Esperar el momento adecuado para dar retroalimentación:** a menudo, es durante una revisión semestral o anual que los gerentes brindan retroalimentación a sus equipos.

Sin embargo, **si el comportamiento positivo no se recompensa instantáneamente, puede perder importancia.**

Alternativamente, la retroalimentación constructiva se da mejor de manera instantánea para obtener un resultado favorable. La retroalimentación no tiene por qué ser un asunto complicado. Un registro o una charla rápida sobre cómo mejorar pueden ser de gran ayuda para mantener la agilidad en el trabajo. La retroalimentación debe estar vinculada de manera continua e intrincada al reconocimiento y el desarrollo de los empleados.

**Ser demasiado crítico:** la retroalimentación abiertamente crítica puede hacer que los empleados pierdan la confianza y la confianza en su jefe, poniéndolos en modo "huir o luchar".

Por lo tanto, los jefes y gerentes deben aprender a comunicar las fallas de manera efectiva. **Las revisiones de desempeño con una estructura de sándwich pueden funcionar bien**; esto quiere decir lo siguiente: la discusión de desempeño comienza con los aspectos positivos, luego se pasa a las áreas de mejora y finaliza con una nota constructiva pero esperanzadora. **Los nuevos principios de la retroalimentación de desempeño tienen que ver con aprender y avanzar en la dirección correcta, sin reflexionar innecesariamente sobre el pasado.**

Los gerentes deben aprender a equilibrar los elogios y las reprimendas, y comunicarse con objetividad y empatía con una mentalidad de crecimiento.

**Falta de dirección:** los empleados pueden desempeñarse mejor cuando se les informa del impacto de sus trabajos. Con este fin, la retroalimentación debe ser específica y resuelta, mientras se le proporciona al empleado una dirección clara para corregir el rumbo. Los gerentes a menudo pueden andar por las ramas para evitar la confrontación. Por el

contrario, discutir los detalles de lo que salió mal, por qué y cómo, es fundamental para ayudar a los empleados a mejorar. Los gerentes de personas realmente deben perfeccionar sus habilidades de comunicación para hacer que el curso de acción futuro sea realmente específico, medible, alcanzable, relevante y con límite de tiempo. Esto ayudará a articular claramente el cambio deseado.

**Una conversación de retroalimentación unidireccional:** la retroalimentación efectiva es una vía de doble sentido. La participación activa de ambas partes es esencial para generar sentido de pertenencia y responsabilidad en el proceso de retroalimentación. **Los jefes y gerentes deben dejar de lado la antigua tendencia de “dirigir e instruir” y por el contrario deben buscar activamente aportes e ideas de los miembros de su equipo.** Desarrollar y aplicar habilidades de comunicación es una excelente manera de ganar la confianza de los empleados y generar ideas frescas para el crecimiento individual, de equipo y organizacional.

La retroalimentación no es una intervención única. Cultivar una cultura de retroalimentación continua es un compromiso permanente.

Una cultura de retroalimentación constructiva puede contribuir en gran medida a atraer, involucrar y retener a los mejores empleados.

Es buena cosa que los jefes, gerentes, supervisores y/o cualquier persona con empleados a cargo trabajen continuamente en sus habilidades para evaluar el desempeño, con organizaciones que les brinden intervenciones de aprendizaje oportunas y efectivas. Una combinación de modos de

aprendizaje como e-learning, comunicación, microaprendizaje y seguimiento, puede ayudar a los gerentes a perfeccionar sus habilidades y permitir un cambio de mentalidad.

Sobre todo, los líderes deben fomentar los valores organizacionales de apertura, transparencia y aprendizaje continuo para incorporar la retroalimentación continua como una forma de trabajar en toda la organización.



A dark, moody photograph showing a person's legs and feet walking up a set of stairs. The person is wearing light-colored trousers and dark shoes. The lighting is dramatic, with strong highlights on the legs and shadows in the steps.

**No te pongas a contemplar toda  
la escalera, simplemente da el  
primer paso.**

– Martin Luther King

**primer paso.**

**Frase seleccionada**

Antes de la final de la Champions en el 2015, Luis Enrique le preguntó a sus jugadores: “¿Qué es lo peor que puede pasar hoy? Los jugadores respondieron con cosas relacionadas con el fútbol. Yo les dije: ‘Lo peor que te puede pasar es ser un jugador de la Juve y tener que enfrentar al Barça’”.



Texto seleccionado



La foto que (te) habla

# Sextante – N° anteriores

Número 01 – Marzo 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Coronavirus, crisis y después**

El Covid-19 nos enfrenta a desafíos e interrogantes inimaginables unos meses atrás. Aquí su alcance, significado y potencialidad.

El mundo y la peste La naranja mecánica Canuto no se marea



**COMPASS CONSULTORES**

Número 02 – Abril 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Estar a cargo en la “nueva normalidad” que se avecina**

El Covid-19, una crisis de proporciones gigantescas, está significando el momento de verdad para aquellos que están a cargo de otras personas.

Aún no se extinguen Organizaciones Siglo XXI Estabilidad y dinamismo



**COMPASS CONSULTORES**

Número 03 – Mayo 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Organizaciones post Covid-19**

La crisis derivada de la pandemia, que lleva poniendo a prueba a personas, equipos y organizaciones, supone un punto de inflexión para la vida de muchas empresas.

Flechitas, apoyos y reconocimientos El consejo de la Nave Reales, compromiso y talento



**COMPASS CONSULTORES**

Número 04 – Junio 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Desafíos organizacionales tras la pandemia**

Punto de inflexión en la vida de todos, el Covid-19 nos invita a pensar sobre la necesidad y beneficios de rediseñar las organizaciones para la complejidad y dinamismo de este tiempo.

Los lugares a blindar El centro del Universo CTI Funciona encantado, no con miedo



**COMPASS CONSULTORES**

Número 05 – Julio 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Chau chau burocracia**

El Covid-19 ha agudizado una gran crisis de efectos aún no dimensionados, así como ha oportunidades para transformar las prácticas obsoletas y abrazar nuevos modelos y formas de organizar el trabajo.

Escuchar más, hablar menos Las personas son el negocio El centro del Universo (2)



**COMPASS CONSULTORES**

Número 06 – Agosto 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Las organizaciones sanitarias del futuro**

La activación y participación de los Pacientes, una de las claves de la necesaria transformación en la prestación de los servicios sanitarios.

Evolucionar o arrasarla a la extinción Mejorar el compromiso Reconocimiento y agradecimiento



**COMPASS CONSULTORES**

Número 07 – Septiembre 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Protagonismo, servicio y transformación**

Hoy más necesaria a raíz de la pandemia, la transformación organizacional ha de enfocarse en conseguir más y mejor servicio, a través de un proceso de liderazgo, acción que derive en líderes y equipos que en todos los niveles se centren en la mejora del rendimiento y la rentabilidad.

Lo dijo Tolstoi Tulipanes para Messi y Neymar Aprender rima con reflexión y acción



**COMPASS CONSULTORES**

Número 08 – Octubre 2020

## sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

**Las organizaciones y el trabajo en el mundo post Covid-19**

En escenarios inéditos como el actual y los que vendrán, tres pilares como trabajarán las organizaciones para adaptar frente a los desafíos que asoman en el horizonte.

Orden o caos Formar, aprender y transformar Equipos de alto alto desempeño



**COMPASS CONSULTORES**

Año I | Número 9 | Noviembre 2020

## SEXTANTE

COMPASS CONSULTORES

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES



Brillante y en el  
firmamento

CTI, presión  
alta y Madera

Página 7

El jardinero

Nelson

Página 11

VUCA avives

Página 15

## SEXTANTE

COMPASS CONSULTORES

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES



La gestión de  
personas en la post  
pandemia

Be water my  
friend

Página 7

Máscara, 1950

Página 13

Inflación y  
responsabilidad

Página 19

ORGANIZACIONES SIGLO XXI  
DESARROLLO DE LÍDERES  
GESTIÓN DE PERSONAS



TRANSFORMACIÓN – RESULTADOS – CULTURA - EQUIPOS



Cuando  
soplan  
vientos de  
cambio,  
algunos  
construyen  
muros, otros  
molinos

**SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA  
GESTIÓN HUMANA DE SU ORGANIZACIÓN**

Colaboramos con usted en todos los procesos que involucran a las personas en su empresa:

- Desarrollo (capacitación y formación).
- Resolución de conflictos interpersonales.
- Mejora del clima organizacional.
- Agilización de los equipos de trabajo.
- Mejora de la productividad.
- Mejoramiento de los procesos de trabajo.



**COMPASS**  
CONSULTORES



**compassuy.org**  
contacto@compassuy.org

