



CIIDECH[®]

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

RETROALIMENTACIÓN

Sobre el CIIDECH

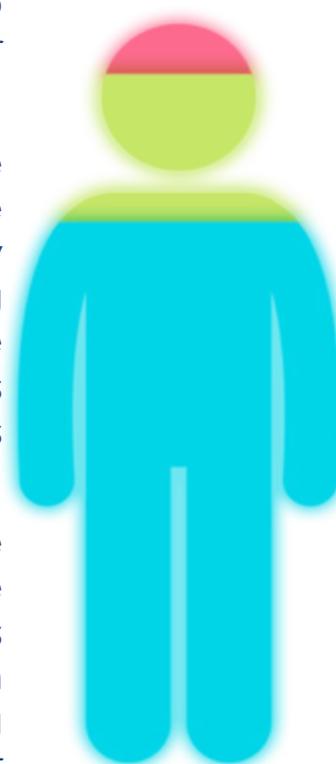
En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformar la **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC´s (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

2

Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.



En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.

Visítanos en:

www.ciidech.com.mx

Atentamente

Diana Santana
Directora General

María Inés Mendez Temis

Trayectoria

Pedagoga egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México. Posee una especialidad en Psicoanálisis por el CIPAC Centro de Investigación en Psicoanálisis AC. Esta certificada en la Norma Técnica de Diseño e implementación de cursos por el CONOCER.

Cuenta con dos Certificaciones en Coaching: Certificación en Coaching Ontológico avalado por el ICC. Certificación en Coaching Multidimensional avalado por ICF. Diplomado en Terapia Familiar Sistémica por el Instituto El Saber AC.

Ha sido docente en el sistema escolarizado a nivel de bachillerato y educación superior impartiendo las materias de Ética, Taller de Lectura y Redacción, Planeación educativa, Psicopedagogía y Conocimiento de la Infancia y la Adolescencia.

Tiene 19 años como instructora de capacitación y adiestramiento, especializándose en las áreas de: Pedagogía aplicada a la productividad, Didáctica para el trabajo, Desarrollo Laboral y Gestión Integral de Recursos Humanos.

Es instructora certificada del CONOCER al haber obtenido el Certificado de Competencia Laboral correspondiente a la Norma Técnica Competencia Laboral CRCH-0542.01 “Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación”.

Es especialista en el Diseño de cursos de capacitación, Elaboración de manuales de instrucción, Dirección de dinámicas grupales y juegos vivenciales para la educación de adultos, y Diseño de instrumentos de evaluación para certificación de procesos de aprendizaje.

Posee experiencia impartiendo cursos de capacitación en las áreas de Desarrollo Humano, Gestión de Recursos Humanos, Administración de la Capacitación, Pedagogía aplicada a la Productividad, Desarrollo Secretarial y Desarrollo de Competencias Laborales.

Isabel Morán Morán

Trayectoria

Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana, con Maestría en Administración de Instituciones Educativas del siglo XXI por el ITESM. Diplomados en:

Psicología Positiva (CESSA UNIVERSIDAD), Estrategias didácticas para el aprendizaje universitario (UIA), Alta Especialización en Call Centers por SCN (Sistemas de Comunicación para Negocios, S.A. de C.V.), Mercadotecnia Estratégica por el ITESM, Gerencia de Ventas y Recursos Humanos por el ITAM

Programa de Coaching básico-intermedio. Certificado avalado por el International Coach Federation, organizado por FUNDINNOVA Universidad Iberoamericana.

Global Credential Pilot Exam Program. HR Certification Institute.

Habilitación para Certificación de instructores en el Módulo I Diplomado en Competencias Docentes en el Nivel Medio Superior, organizado por la UIA en coordinación con SEP, PROFORD-EMS y ANUIES.

Unidad: “Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales” Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral).

Desde 2002 a la fecha: Consultora independiente, formadora, conferencista, docente y diseñadora de materiales didácticos, para empresas, entidades e instituciones de distintos giros. Académica de la Universidad Iberoamericana, Anáhuac Mayab, CESSA y CENHIES para Licenciatura y Posgrado.

Consultora en procesos del sistema de gestión de Recursos Humanos.

Formadora en temas que incrementen la productividad y la calidad de vida de las personas en su ámbito laboral. Modalidades: presencial y On Line.

Isabel Morán Morán

Académica para Licenciatura y Posgrado, en materias relativas a la administración y gestión de las personas en las organizaciones, en contribución al proceso de formación técnica y humana de las nuevas generaciones.

Formación para maestros, Coordinadores y Directores de preparatorias y tecnológico.

Desarrolladora de materiales didácticos para el giro de Autoservicio.

Cargos administrativos y gerenciales en empresas de los ramos autoservicio, artes gráficas, servicios sociales y formación.

Desde 1984 y hasta 2002: experiencia laboral en distintas áreas de Recursos Humanos tales como:

Salud ocupacional, Comunicación interna y Capacitación y desarrollo en empresas de los giros Autoservicio, Gobierno, Artes Gráficas y Telecomunicaciones, en tareas de planeación, diseño, instrumentación y control de las acciones inherentes.

- Presentación de Retroalimentación.
- Presentación con frases.
- Ejercicio individual: “Mis experiencias de retroalimentación”
- Ejercicio en parejas: “Experiencias y Resultados”
- Ejercicio en parejas: “Reflexionar acerca del proceso de retroalimentación”
 - Test autoevaluación de mi capacidad comunicativa
 - Ejercicio individual: Acciones para mejorar mi capacidad comunicativa
 - Test: Escala de autoestima de Rosemberg.
 - Ejercicio: “Mis acciones para mejorar mi autoestima”
 - Test: Autoanálisis de asertividad.
 - Ejercicio: “Mis acciones para mejorar mi asertividad”
 - Ejercicio en equipo: Ejemplos de lenguajes enjuiciadores y lenguajes descriptivos
 - Práctica en ternas de lenguaje descriptivo:
 - Reflexión: “Acciones que tomaré para retroalimentar en forma descriptiva”
 - Práctica en ternas de escucha activa y preguntas.
 - Ejercicio en ternas: “Análisis de las consideraciones de la retroalimentación”
 - Análisis de las reconsideraciones de retroalimentación.
 - Práctica: Retroalimentación para ratificar y rectificar.
 - Reflexión: “Mis aprendizajes”

Objetivo del curso

Al finalizar el laboratorio Retroalimentación, los participantes:
ejercitarán la retroalimentación continua hacia sus
colaboradores y pares, a través de las prácticas que promueven
los desafíos de mejora y la definición de planes de acción.

7

Contenidos:

1. La retroalimentación como herramienta de Gestión.
 - 1.1 ¿Qué es gestión y quienes gestionan?
 - 1.2 Finalidades de la retroalimentación.
 - 1.3 Su contribución para personas y organizaciones.
2. Preparación para la Retroalimentación.
 - 2.1 La retroalimentación asertiva.
 - 2.2 Lenguaje descriptivo.
 - 2.3 Escucha activa y preguntas.
 - 2.4 Manejo de situaciones complejas.
 - 2.5 Consideraciones para ofrecer retroalimentación.

3. Tipos de retroalimentación y Metodología.
 - 3.1 De Ratificación: desafío de mejora.
 - 3.2 De Rectificación: planes de acción.
 - 3.3 Recomendaciones para recibir retroalimentación.
 - 3.4 Recomendaciones para retroalimentar a personas con quienes no se tiene autoridad.
4. Laboratorio de práctica.

Anexos

- Guía de Observación: Retroalimentación para Ratificar
- Guía de Observación: Retroalimentación para Rectificar

A close-up photograph of a hand in a dark grey suit sleeve, with the index finger pointing forward. A bright yellow rectangular banner is overlaid across the middle of the image, containing the word 'Retroalimentación' in a bold, blue, sans-serif font. The background is a plain, light color.

Retroalimentación

1. La retroalimentación como herramienta de Gestión

*“Si un hombre no sabe a qué puerto navega, ningún viento es favorable”
Séneca*

10 ¿Qué es gestión y quienes gestionan?

Quienes tienen una responsabilidad de trabajo están obligados a cumplir objetivos y metas, y por ello, deben gestionar. ¿Qué significa Gestionar? Es hacer todo lo necesario y lícito para lograr los resultados para los que fueron contratados, dicho en otras palabras, gestión es hacer que se alcancen los resultados, Hacer que las cosas sucedan.

En este sentido, es obvio que todo mundo gestiona, sin embargo, parece ser que quienes tienen mando o autoridad son los principalmente obligados a gestionar, lo cual implica influir en sus colaboradores e impulsar su energía para alcanzar los resultados

El jefe/líder que influye sabe que parte de su gestión consiste en retroalimentar a sus colaboradores, pares, clientes y hasta a sus jefes, y a todos aquellos que directa o indirectamente participan en el logro de sus resultados.

Presentación de Retroalimentación

Es un hecho que muchas personas han creado una idea errónea al hecho de recibir retroalimentación. Por desgracia, en muchas organizaciones, retroalimentar es sinónimo de regañar, criticar, llamar la atención, etc. Sin embargo, es vital que, en toda organización madura, se desarrolle un modo de dar retroalimentación que dé los resultados deseados: que las personas reciban la opinión que sus jefes tienen de su desempeño, y que ello contribuya a su desarrollo y mejora, no que deje malestar, desconfianza, inseguridad, o inclusive desmotivación.

La Retroalimentación está diseñado para aportar las bases conceptuales del tema y practicar su aplicación, a fin de dar, a quienes la apliquen, la pericia en el manejo de la retroalimentación y sus beneficios añadidos.

Retroalimentación busca:

- Brindar un marco metodológico de acción seguro y productivo para dar retroalimentación y recibirla;
- Dar un espacio para analizar la pertinencia del uso de esta herramienta;
- Desarrollar las prácticas necesarias;
- Contribuir al logro de resultados organizacionales;
- Contribuir al desarrollo de los mismos colaboradores.

“PRESENTACIÓN CON FRASES”

Completa las siguientes frases con una idea concreta y compártelas con el grupo:

| | |
|--|--|
| Yo me defino como... | |
| Yo estoy aquí por... | |
| Yo deseo que... | |
| Yo quiero aprender... | |
| Yo aportaré a este grupo... | |
| Para retroalimentar a los demás, yo... | |

1. La retroalimentación como herramienta de Gestión.

La retroalimentación no es una herramienta exclusiva de quienes tienen cargo de autoridad, sino que es un recurso esencial para todos quienes participan en una línea de servicio, interna o externa, y que requiere decir a otro cómo ve su desempeño en el trabajo, qué necesita de ellos, cómo lo necesita y por qué lo necesita de tal modo. Esto, con el fin de conseguir los resultados y, eventualmente, la mejora de todos, inclusive la propia.

Retroalimentar es necesario cuando se requiere fortalecer la cadena interna de servicio, con los clientes, pares, superiores y otros terceros de quienes depende la calidad del trabajo.

EJERCICIO INDIVIDUAL: “MIS EXPERIENCIAS DE RETROALIMENTACIÓN”

SECCIÓN A:

En el siguiente espacio, describe tu experiencia en cuanto a la última retroalimentación que diste.

SECCIÓN B:

En el siguiente espacio, describe tu experiencia en cuanto a la última retroalimentación que recibiste.

EJERCICIO EN PAREJAS: “EXPERIENCIAS Y RESULTADOS”

Comenten en parejas sus experiencias individuales y determinen si la retroalimentación que recibieron y proporcionaron, fue apropiada o inapropiada y qué resultados obtuvieron de dichas experiencias.

Como herramienta de gestión, la retroalimentación se utiliza como la técnica para dar a conocer a los colaboradores, compañeros o cualquier persona, la opinión sobre su desempeño en la consecución de resultados.

Persigue dos objetivos:

| | |
|---|--|
| <p>Objetivo 1:</p> <p>Ratificar: es decir, validar un comportamiento que se juzga adecuado y positivo mediante el elogio, con el propósito de estimular su repetición al aportar energía positiva a quien la recibe.</p> | <p>La “retro” de Ratificación se convierte en el recurso emocional que reconoce el esfuerzo, la responsabilidad, la entrega, la pasión y el compromiso de quienes así lo demuestran, y añade un gran valor: da pie al desafío, para que una vez ganado el orgullo y la alegría por el reconocimiento, se dé el siguiente paso: la mejora continua.</p> |
| <p>Objetivo 2:</p> <p>Rectificar: es decir, señalar con claridad y detalle la conducta que considera deba modificarse a fin de conseguir una mejora comportamental que contribuya al logro de los objetivos del área y el puesto.</p> | <p>La “retro” de Rectificación deja de ser un regaño estéril, que solo sirve para descargar la frustración por los errores cometidos, y se convierte en la oportunidad para identificar áreas de oportunidad que deriven en planes de acción concretos de mejora.</p> <p>Un buen mando no se limita a expresar lo que está mal, sino que se enfoca en identificar soluciones, promover la resolución de problemas y/o eliminar los obstáculos que implica un desempeño deficiente.</p> |

Es fácil advertir que en ambos casos la retroalimentación cumple un principio básico de la gestión: “facilita que se obtengan los resultados, que sucedan las cosas”

EJERCICIO EN PAREJAS: “REFLEXIONAR ACERCA DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN”

Lean las siguientes reflexiones y definan los beneficios de la retroalimentación continua. Escríbanlas en el recuadro indicado.

Reflexiones acerca del proceso de Retroalimentación:

- | |
|--|
| 1. La mayor parte de las personas tenemos una apreciación poco positiva cuando se trata de recibir retroalimentación porque nos han acostumbrado a suponer que la retroalimentación es sinónimo de regaño, maltrato, exhibición pública, enojo y algunas veces, vergüenza. |
| 2. Las formas para intercambiar opiniones con otras personas son de gran importancia en nuestras vidas y se torna en un elemento crítico para el buen funcionamiento de cualquier equipo de trabajo. |
| 3. Dar “retro” con el propósito de mejorar determinadas conductas o para superar situaciones problemáticas, es parte de lo que debe realizar todo líder, sin olvidar que elogiar un comportamiento acertado, productivo y positivo también debe ser considerado. |
| 4. La retroalimentación no significa un juicio permanente sobre las características de la persona, sino que surge desde la conciencia de la imperfección humana, pero sobre todo debe partir de la certeza de que las personas tenemos un potencial de desarrollo y que podemos cambiar para mejorar. |
| 5. Esta retroalimentación se orienta a la acción cotidiana, es decir, que la brinda el líder a los miembros de su equipo, no para algo que solo deba realizarse una vez al año, como la “evaluación de desempeño”, sino que necesita una herramienta de uso cotidiano que sirve para optimizar el desempeño de todos los integrantes del equipo. |
| 6. Suponer que el directivo solo tiene que dar retro ante un problema o inconveniente es limitar la herramienta, pues en realidad, esta herramienta sirve también para reforzar conductas positivas, motivar a los colaboradores y generar un efecto imitación en los otros integrantes del equipo. |



Los beneficios de la Retroalimentación continua son:

16

A woman with long brown hair, wearing a light blue blazer over a white top, is smiling and looking towards a man. The man, seen from the side, is wearing a light blue suit jacket and is holding a pen. They are sitting at a table with a glass of water and some papers. The background is a solid blue color.

2. Preparación para la Retroalimentación

TEST AUTOEVALUACIÓN DE MI CAPACIDAD COMUNICATIVA

Instrucciones: Responde sí o no a las siguientes preguntas.

| | SÍ | NO |
|--|----|----|
| 1. Cuando hablo ¿veo a los ojos? | | |
| 2. Cuando hablo ¿mi expresión es firme y segura? | | |
| 3. ¿Mis ademanes y gestos son congruentes con lo que expongo? | | |
| 4. ¿Mi tono de voz es adecuado y enfatizo las palabras clave? | | |
| 5. ¿La velocidad con la que hablo es adecuada? ¿Ni muy rápida, ni muy lenta? | | |
| 6. ¿Suelo ver lo positivo en los demás y se los digo? | | |
| 7. ¿Suelo ver lo positivo de las situaciones y lo señalo? | | |
| 8. ¿Soy auténtico al elogiar a los demás? | | |
| 9. Cuando converso con los demás ¿los escucho sin interrumpir? | | |
| 10. ¿Emito mi opinión sin ofender o agredir? | | |
| 11. Cuando no sé lo suficiente de las demás personas ¿las critico o rechazo? | | |
| 12. Cuando no estoy de acuerdo con alguien ¿se lo hago saber sin ofender o agredir? | | |
| 13. Cuando sucede algún problema ¿asumo mi responsabilidad antes de culpar a otros? | | |
| 14. Cuando otras personas hablan ¿las miro directamente y adopto una posición de interés? | | |
| 15. ¿Doy consejos o asesoro solamente si me lo piden? | | |
| 16. Cuando hago comentarios ¿busco que sean apropiados a la situación y al momento? | | |
| 17. ¿Puedo decir "no" sin agredir o sentirme culpable? | | |
| 18. Cuando otra persona se equivoca ¿evito burlarme o hacer comentarios negativos? | | |
| 19. Cuando otras personas opinan ¿trato de tomar en cuenta y entender correctamente sus puntos de vista? | | |
| 20. Si los demás no me entienden ¿busco aclarar y mejorar mi comunicación en lugar de quejarme y hacerme "la víctima"? | | |
| 21. Si me piden ayuda ¿trato de darla? | | |
| 22. Si me equivoco ¿lo acepto sin justificaciones defensivas? | | |

EJERCICIO INDIVIDUAL: ACCIONES PARA MEJORAR MI CAPACIDAD COMUNICATIVA

Instrucciones: Escribe cuatro acciones para mejorar tu capacidad comunicativa.

¿Por qué debemos desarrollar un lenguaje asertivo para Retroalimentar?

Cuanto más se respete un individuo a sí mismo, procediendo de modo que defienda sus derechos, y cuanto más reconozca los derechos de los demás como una obligación ineludible, no solo se hará acreedor al respeto de los demás, sino que en tanto esto ocurre, su autoestima se verá también acrecentada. Existe, consiguientemente, una verdadera equivalencia: **ASERCIÓN = AUTOESTIMA.**

19



TEST: ESCALA DE AUTOESTIMA DE ROSEMBERG

- Cuestionario para explorar la autoestima personal entendido como los sentimientos de valía personal y de respeto a sí mismo. Fiabilidad de 0,80.
- Responda el siguiente test, de acuerdo con lo que se solicita.
- Este test tiene por objeto evaluar el sentimiento de satisfacción que la persona tiene de sí misma.
- Por favor, conteste las siguientes frases con la respuesta que considere más apropiada.

| | |
|---|-------------------|
| A | Muy de acuerdo |
| B | De acuerdo |
| C | En desacuerdo |
| D | Muy en desacuerdo |

| | | A | B | C | D |
|----|---|---|---|---|---|
| 1 | Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás | | | | |
| 2 | Estoy convencido de que tengo cualidades buenas. | | | | |
| 3 | Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de la gente. | | | | |
| 4 | Tengo una actitud positiva hacia mi mismo/a. | | | | |
| 5 | En general estoy satisfecho/a de mi mismo/a. | | | | |
| 6 | Siento que no tengo mucho de lo que estar orgulloso/a. | | | | |
| 7 | En general, me inclino a pensar que soy un fracasado/a. | | | | |
| 8 | Me gustaría poder sentir más respeto por mi mismo. | | | | |
| 9 | Hay veces que realmente pienso que soy un inútil. | | | | |
| 10 | A veces creo que no soy buena persona. | | | | |

Para interpretar este test:

De los ítems 1 al 5, las respuestas A a D se puntúan de 4 a 1.

De los ítems del 6 al 10, las respuestas A a D se puntúan de 1 a 4.

- De 30 a 40 puntos: Autoestima elevada. Considerada como autoestima normal.
- De 26 a 29 puntos: Autoestima media. No presenta problemas de autoestima graves, pero es conveniente mejorarla.
- Menos de 25 puntos: Autoestima baja. Existen problemas significativos de autoestima.

**EJERCICIO: “MIS ACCIONES PARA
MEJORAR MI AUTOESTIMA”**

Escribe las acciones que vas a tomar a partir de hoy para que tu autoestima sea más saludable.

Las personas asertivas presentan los siguientes comportamientos:

| | | |
|--|---|---|
| Autoestima adecuada | Cordialidad | Objetividad |
| Lenguaje acorde a las personas y circunstancias. | | Ofrecer disculpas cuando sea necesario. |
| No amenazantes | Aprecio por las personas | Enfoque en el presente |
| Honestidad consigo mismo y con los demás | | Escucha atenta |
| 24 Demostrar interés por el tema que está siendo tratado | Actitud tolerante | Aceptación de las diferencias individuales |
| Mostrar autenticidad | Aceptación propia | Sonreír y hacer sonreír |
| Transparencia en el actuar | Congruencia con lo que piensa, dice y hace | Expresar las propias opiniones |
| No auto justificarse cuando se ha cometido un error. | Respeto por los derechos propios y de otros | Mirar el lado positivo de los señalamientos que nos hacen |

Instrucciones: Conteste el cuestionario de acuerdo con la siguiente clave, poniendo en el paréntesis el número que corresponda.

2 – Cierto

1 – A veces

0 – Falso

| | | A | B | C |
|----|--|----------|----------|----------|
| 1 | Ordinariamente se me ocurren las ideas cuando ha pasado ya la oportunidad de expresarlas. | () | | |
| 2 | En general, cuando me relaciono con los demás, lo hago con tranquilidad, sin tratar de defenderme. | | () | |
| 3 | Para actuar no me gusta pensar las cosas dos veces. Yo actúo aunque luego sufra alguien. | | | () |
| 4 | Soy suficientemente flexible como para encontrar la actitud adecuada en cualquier circunstancia. | | () | |
| 5 | Logro mis metas muchas veces a expensas de otras personas. | | | () |
| 6 | Me cuesta trabajo comunicar a los demás lo que yo pienso y siento. | () | | |
| 7 | Me gusta elegir por los demás. | | | () |
| 8 | Me agrada dominar en la conversación y suelo tener la última palabra en todo. | | | () |
| 9 | Antes de actuar me fijo que no vaya a hacer daño a nadie y que no me haga daño a mí mismo. | | () | |
| 10 | Me gusta tener relaciones interpersonales con todo tipo de personas. | | () | |
| 11 | Fácilmente me someto a lo que otros quieren o mandan. | () | | |
| 12 | Padezco problemas de salud por la tensión o ansiedad que me produce el trato con los demás. | () | | |
| 13 | Generalmente tengo fricciones y problemas con las personas que trato. | | | () |
| 14 | Me siento ordinariamente seguro. | | () | |
| 15 | Soy extremadamente sensible cuando alguien me critica. | | | () |
| 16 | Me cuesta mucho trabajo hacer algo que, aunque deba hacerlo, pueda molestar a alguien. | () | | |
| 17 | Suelo pedir permiso, inclusive para hacer cosas que no lo necesitan. | () | | |
| 18 | Ordinariamente me siento rechazado por los demás. | | | () |
| 19 | Suelo expresar con naturalidad y espontaneidad mis sentimientos y emociones. | | () | |

25

| | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|
| 20 | Me siento ordinariamente capaz en lo que hago. | | () | |
| 21 | Tengo un cónyuge sumiso y unos hijos obedientes. | | | () |
| 22 | Rara vez logro lo que me propongo. | () | | |
| 23 | Cuando sin quererlo, hago algo inapropiado o que molesta a otros, me siento mal y ansioso. | () | | |
| 24 | Generalmente soy buscado y admirado por los demás, debido a mi seguridad y tranquilidad. | | () | |
| 25 | Realmente siento que valgo mucho como persona. | | () | |
| 26 | Mis amigos me dicen que tengo cara de "mal genio". | | | () |
| 27 | Creo que la mayoría de la gente es tonta. | | | () |
| 28 | Ordinariamente elijo por mí mismo cómo vivir mi vida, pero también escucho los consejos de los demás. | | () | |
| 29 | Prefiero huir de los problemas, que atacarlos. | () | | |
| 30 | No dejo que el afecto y el cariño tomen parte en mis decisiones. | | | () |
| 31 | Me gusta trabajar solo, porque las demás personas, o son lentas, o son flojas. | | | () |
| 32 | Siempre he hecho lo que mis padres me han dicho que haga. | () | | |
| 33 | Ordinariamente alcanzo mis objetivos, habiendo decidido cómo llegar a ellos y sin dañar a nadie. | | () | |
| 34 | Siento que no tengo ideas propias y que me guían otros. | () | | |
| 35 | Me siento una persona tranquila y feliz. | | () | |
| 36 | Cuando hago o discuto algo, siempre estoy buscando ganar. | | | () |
| 37 | Si al estar en una reunión, hay algo que me molesta, prefiero no decirlo. | () | | |
| 38 | Me gusta aceptar la realidad, aunque sea conflictiva. | | () | |
| 39 | De ordinario, dejo que otros me tomen ventaja. | () | | |

Sume todos los puntos de la columna A, de la B y de la C

| | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| TOTAL, A | TOTAL, B | TOTAL, C |
|-----------------|-----------------|-----------------|

Interpretación: La columna de mayor puntuación, representa su nivel de asertividad.

| MAYOR PUNTUACIÓN EN "A": CONDUCTA NO ASERTIVA. | MAYOR PUNTUACIÓN EN "B": CONDUCTA ASERTIVA. | MAYOR PUNTUACIÓN EN "C": CONDUCTA AGRESIVA. |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">IMPLICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Violar los derechos propios. <input type="checkbox"/> No expresar pensamientos, sentimientos y creencias. <input type="checkbox"/> Expresarse con disculpas, alocadamente, inadvertidamente. | <p style="text-align: center;">IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manifestar los derechos propios. <input type="checkbox"/> Expresar pensamientos, sentimientos y creencias. <input type="checkbox"/> Expresarse directa, sincera, apropiada y oportunamente. | <p style="text-align: center;">IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Violar los derechos ajenos. <input type="checkbox"/> Expresar pensamientos, sentimientos y creencias. <input type="checkbox"/> Expresarse directa o indirectamente, insincera, inapropiada, inoportunamente. |
| <p>De tal manera que los demás pueden fácilmente no atender o ignorar lo que se dice.</p> | <p>De tal manera que se respeten los derechos propios y ajenos.</p> | <p>Siempre violando los derechos de los demás.</p> |
| <p style="text-align: center;">MENSAJE QUE DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yo no cuento. <input type="checkbox"/> Tú puedes aprovecharte de mí. <input type="checkbox"/> No importan mis sentimientos, solamente cuentan los tuyos. <input type="checkbox"/> Yo soy nadie, tú eres superior. | <p style="text-align: center;">MENSAJE QUE DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Esto es lo que yo pienso y siento. <input type="checkbox"/> Así es como yo veo la situación. <input type="checkbox"/> Es tan importante lo que tú sientes, como lo que yo siento. <input type="checkbox"/> Somos igualmente dignos porque ambos somos personas "humanas". <input type="checkbox"/> Lo que deseo es unir fuerzas, no señalar diferencias. | <p style="text-align: center;">MENSAJE QUE DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tú eres un estúpido por pensar diferente a mí. <input type="checkbox"/> Lo que tú quieres no es importante. <input type="checkbox"/> Lo que tú sientes no cuenta. |
| <p style="text-align: center;">BUSCA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apaciguar a los demás. <input type="checkbox"/> Evitar el conflicto a cualquier precio. | <p style="text-align: center;">BUSCA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comunicación. <input type="checkbox"/> Apertura. <input type="checkbox"/> Dar y recibir respeto. <input type="checkbox"/> Pedir juego limpio. <input type="checkbox"/> Dejar un espacio para un acuerdo. | <p style="text-align: center;">BUSCA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dominar y ganar. <input type="checkbox"/> Forzar a la otra persona a perder. <input type="checkbox"/> Ganar humillando, degradando, dominando, despreciando. |

Instrucciones: Escribe las acciones que vas a tomar a partir de hoy para mejorar tu comportamiento asertivo en beneficio de la retroalimentación que darás o recibirás.

28

LENGUAJE DESCRIPTIVO (FENOMENOLÓGICO)

- ☺ Lenguaje descriptivo también conocido como lenguaje fenomenológico.
- ☺ Enfatiza los hechos, los datos, todo aquello que se puede comprobar.
- ☺ Elimina los adjetivos calificativos, juicios, apreciaciones o inferencias personales.
- ☺ Es una herramienta muy útil porque al evitar juicios, se vuelve “neutro” y puede ser escuchado con mayor facilidad.

Muchas personas no logran diferenciar un lenguaje descriptivo de un lenguaje enjuiciador; pueden escuchar igual, “Luis es inepto” y “Luis no entregó el trabajo”. No se dan cuenta que la primera frase

lleva implícito un juicio y la segunda solo describe un hecho.

Usar el lenguaje descriptivo como herramienta puede ser la diferencia entre una retroalimentación productiva y una defensiva, y hasta ofensiva.

- Un lenguaje descriptivo se cuida de no agregar juicios o adjetivos que pueden crear problemas.
- El lenguaje enjuiciador no necesariamente es descalificador u ofensivo, pero al agregar un adjetivo o una opinión puede sesgar la información aun sin quererlo.

A continuación, te damos algunos ejemplos de un tipo de lenguaje enjuiciador y un tipo de lenguaje descriptivo.

Agrega junto con tu equipo, ejemplos de tu labor cotidiana.

| Lenguaje enjuiciador | Lenguaje Descriptivo |
|--------------------------------------|---|
| David no tiene interés en el trabajo | David ha llegado 15 minutos después de las 9:00 los últimos 4 días. |
| Esta sala no sirve | En esta sala caben 10 personas sentadas y la reunión está programada para 14 |
| Martha no sirve para este proyecto. | Martha no habla inglés y se necesita interactuar con personas de habla inglesa. |

29

Los ejemplos de tu equipo:

| Lenguaje enjuiciador | Lenguaje Descriptivo |
|-----------------------------|-----------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Instrucciones: en equipos de 3 integrantes practiquen frases del lenguaje descriptivo.

A continuación, sugerimos algunas situaciones de trabajo para tu práctica:

1. Reportes mal elaborados
2. Diversos errores de cálculo
3. Sitio de trabajo sucio y desordenado
4. Mal uso de recursos
5. Faltas de atención a clientes
6. Falta de atención a detalles
7. Mala administración de documentos
8. Imprecisión de datos
9. Crear un mal ambiente de trabajo

REFLEXIÓN: “ACCIONES QUE TOMARÉ PARA RETROALIMENTAR EN FORMA DESCRIPTIVA”

Escribe las acciones que vas a tomar a partir de hoy para retroalimentar de forma descriptiva.

Tener el respeto de escuchar sin interrumpir, posibilita que el conversador atento escoja con cuidado sus palabras, ideas, lenguaje corporal e intencionalidad.

Si, por el contrario, tiene dificultad para prestar atención, respetar las diferencias o negociar un acuerdo, se las verá duras para sostener un vínculo satisfactorio y duradero, pues para tener éxito en las relaciones hay que tener éxito en la comunicación. ¿Cómo lograrlo?

Diferencias entre la escucha atenta y la escucha activa:

| | |
|---|--|
| <p>Escucha atenta</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No se distrae. ○ deja de hacer lo que estaba haciendo. ○ presta atención. ○ mira a los ojos. ○ mantiene una postura que revela atención. | <p>Escucha activa</p> <p>Mantiene las características de la escucha atenta y adiciona un elemento fundamental: las preguntas.</p> <p>No son preguntas desvinculadas del tema.</p> <p>Las preguntas que se integran mantienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Están asociadas al tema o temas centrales ○ Se plantean para aclarar significados e interpretaciones de ambas partes, no solo del interés de quien escucha. ○ No se interrumpe. ○ Se cuida el tono de las preguntas para estimular el diálogo, o para cortarlo. |
|---|--|

Importancia de preguntar:

Preguntar, indagar, querer saber más, en la comunicación asertiva no es un acto de intromisión o curiosidad, sino un legítimo deseo de comprender, identificar y con ello dimensionar una situación y con ello decidir.

¿Cuál es el valor de las preguntas en una conversación?

- ☺ Enriquecen el diálogo;
- ☺ Amplían la información;
- ☺ Fortalecen un vínculo humano, propiciando un encuentro más profundo y confiable.

32

Dado que la retroalimentación es una conversación dinámica y productiva, requerirá de las preguntas como herramienta complementaria y que añaden claridad y empatía.

Preguntas horizontales y Preguntas verticales:

Preguntas Horizontales

- ✓ Son el tipo de preguntas básicas, cuyas respuestas ACLARAN datos básicos como: Qué, quién, cómo, cuándo, dónde.
- ✓ Son las preguntas que dan cuenta de los hechos, las situaciones, circunstancias o condiciones prevalentes.
- ✓ Suelen ser las primeras preguntas que se plantean y que permiten conocer el contexto, la realidad, lo que puede demostrarse.

Ejemplos

- ¿A qué hora fue? ¿Cuánto tiempo tiene esto? ¿Cuántas personas están involucradas?
- ¿Quién lo autorizó? ¿Tiene poder para hacerlo?
- ¿Cuándo debió llegar? ¿Cuándo llegó en realidad?
- ¿Cuánto debe? ¿Cuánto ha pagado? ¿Ha dejado de pagar?
- ¿Qué puesto tiene? ¿Hace cuánto está en ese puesto? ¿Qué calificaciones ha obtenido?
- ¿Cuánta gente necesitas para sacar esto adelante? ¿Cuánta gente tienes en realidad?

Preguntas Verticales

- ✓ Son las preguntas que INVESTIGAN sobre opiniones, creencias, sentimientos, suposiciones, interpretaciones y todo aquello que puede no comprobarse pero que tiene efecto en las situaciones.
- ✓ Son las preguntas que se plantean así: ¿Qué opinas? ¿Cuál es tu parecer? ¿Cómo lo interpretas? ¿Qué sentimiento detona en ti? ¿Tienes alguna hipótesis?
- ✓ Suelen plantearse después de las preguntas horizontales.

Ejemplos

- ¿Qué opinas tú de esto? ¿Quién tiene experiencia en este tema?
- En tu experiencia ¿Esto pudo haberse evitado? ¿Cómo? ¿Qué faltó?
- Sinceramente, ¿Qué dificultad encuentras en esta tarea? ¿Necesitas ayuda?
- ¿Qué te hace pensar eso? ¿Habrá otra posibilidad?
- ¿Cuánto tiempo estimas que deberá llevarse esta solución?
- ¿Qué harás si te falta gente?

Instrucciones:

1. Formar equipos de 3 personas: A, B y C.
2. A conversa con B sobre una problemática actual, B escucha activamente y plantea preguntas horizontales y verticales. C escucha atentamente y anota los aciertos y los errores durante la conversación.
3. Después de 4 minutos de ejercicio, comentan el ejercicio por 1 minuto.
4. Repitan el ejercicio dos veces más para que todos hagan la práctica correspondiente.

| | |
|--|--|
| <p>1. NEGAR O RECHAZAR LAS RAZONES DE LA RETROALIMENTACIÓN DE RECTIFICACIÓN.</p> | <p>Es común que el retroalimentado se “defienda” pues la interpreta como un ataque. La conducta habitual es negar los hechos, minimizarlos, dar justificaciones, procura salir pronto de esta situación.</p> |
| <p>RECOMENDACIONES PARA DICHA CONDUCTA</p> | |
| <p>1. No se enganche emocionalmente. 2. Hágale notar que la intención no es regañarle, sino ayudarlo a crecer. 3. Lleve siempre preparadas las evidencias de la conducta a mejorar. 4. No se enfrasque en una discusión estéril e improductiva. 5. No pierda el enfoque: oriéntese a los resultados. 6. No se salga del tema y recuerde que debe centrar su atención en el desarrollo de su colaborador y en sus objetivos de trabajo. 7. Recuerde hacer preguntas horizontales y/o verticales para aclarar información.</p> | |
| <p>2. SALIDAS LATERALES</p> | <p>Las salidas laterales son todos esos “recursos” que usamos cuando queremos que todo acabe pronto. Por ejemplo: Acabemos con esto, pronto</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> “Te prometo que no vuelve a pasar” <input type="checkbox"/> “Ya entendí que estuvo mal” <input type="checkbox"/> “Tengo muchos problemas” <input type="checkbox"/> “Tengo un problema familiar” <input type="checkbox"/> “Tengo un problema conyugal” <input type="checkbox"/> “Mis problemas económicos me están rebasando” <input type="checkbox"/> “Todos lo hacemos” <input type="checkbox"/> “¿Por qué solo me reclama a mí?” <input type="checkbox"/> “También lo hacen otras personas” |

RECOMENDACIONES PARA DICHA CONDUCTA

1. Identifique la salida lateral.
2. No caiga en la tentación de hablar de otro tema.
3. No lo mencione, slo tenga presente que debe privilegiar el resultado.
4. Reenfoque a la persona: “Vamos a centrarnos en...” “De eso podemos hablar más adelante”.
5. Mantenga la calma.



EJERCICIO EN TERNAS: “ANÁLISIS DE LAS CONSIDERACIONES DE LA RETROALIMENTACIÓN”

Instrucciones: Revisa con tu equipo las siguientes consideraciones de la retroalimentación y resalten los puntos relevantes para su aprendizaje.

Registren esta información en el recuadro correspondiente.

| | |
|---|---|
| 1 | Debe tener como objetivo principal reforzar, mejorar o corregir algún comportamiento, pero nunca crear culpa en el destinatario. No es una crítica vacía, ni una reprimenda. |
| 2 | Debe generar una emocionalidad que sea funcional para emprender acciones que optimicen el desempeño de la persona. En función de este objetivo se debe elegir el momento oportuno y pertinente, así como prepararse emocionalmente para tal evento. Debe encontrarse tranquilo y predispuesto a mantener la conversación y nunca utilizar esta circunstancia para regañar, desquitarse o realizar una descarga emocional. |
| 3 | Se debe señalar el efecto y las consecuencias que produce el comportamiento que se pretende corregir o mejorar. |
| 4 | Debe estar correctamente fundamentado (enfocado a un dominio específico, sustentado por hechos observables, con parámetros explícitos de medición y comparación). Se deben proveer ejemplos concretos de dos o tres situaciones específicas. Evitar descalificaciones y todo tipo de generalización. |
| 5 | Debe estar enfocado a las conductas o comportamientos y no a la identidad o a las características particulares de la persona. |
| 6 | Debe plantear un razonamiento abierto que dé cuenta de por qué se arriba a esa opinión y debe brindar el espacio para la conversación. |
| 7 | Debe incluir la indagación que posibilite <u>escuchar</u> y entender el punto de vista del otro. Debe comparar su interpretación de los hechos con la explicación que de los mismos realiza la persona en cuestión y estar dispuesto a revisar o modificar su opinión. |

| | |
|----|--|
| 8 | Debe tender a fortalecer los vínculos y <u>aumentar la autoestima</u> del otro y nunca a satisfacer el ego de quien lo realiza. |
| 9 | Debe estar enfocado al futuro y no al pasado. Se deben explicitar cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar y cómo los mismos van a beneficiar a la persona y a la organización. Debe plantearse el cambio de comportamiento a través del pedido de conductas específicas. |
| 10 | Debe finalizar con el compromiso acerca de las acciones a emprender. |

Puntos relevantes de la retroalimentación para tu aprendizaje:



3. Tipos de retroalimentación y Metodología

Retroalimentación de **RATIFICACIÓN Y DESAFÍO DE MEJORA**

- ☆ Es una herramienta muy útil para estimular y reconocer un desempeño productivo y adecuado.
- ☆ En virtud de su sentido positivo suele detonar estados emocionales de alegría y seguridad, por tal razón, se debe aprovechar ese momento positivo para generar un deseo de logro, un estado mental de desafío para mejorar en algún aspecto específico, de manera que quien recibe este tipo de retroalimentación desee mejorar y alcanzar más y mayores objetivos.

40

| Paso | Acción |
|------|---|
| 1 | Haga la cita y cúmplala. |
| 2 | Comience señalando el aprecio que siente por las acciones o conductas positivas motivo de esta retroalimentación. |
| 3 | Describa tales acciones en lenguaje de hechos. |
| 4 | Mencione el beneficio de dicho comportamiento a nivel de área o empresa. |
| 5 | Una vez lograda la emoción de alegría y satisfacción, pregunte ¿Cómo te hace sentir esto que te estoy diciendo? y escuche con atención. |
| 6 | Comente la satisfacción por su compromiso hacia el trabajo y señale lo benéfico de mantenerlo siempre. Plantee una pregunta: ¿Qué te gustaría mejorar? ¿Habría algo por mejorar? |
| 7 | Pídale que lo ponga por escrito, que dé especificaciones y acuerde que se lo envíe a usted en fecha determinada. |
| 8 | Mencione que si el retroalimentado requiere apoyo, usted lo podrá otorgar. |
| 9 | Repita verbalmente el acuerdo. |
| 10 | Deje la conversación, sin tocar ningún otro tema. |

Reglas para ratificar

| | | |
|---|---|--|
| <p>No retroalimente con ratificación por una razón de simpatía o para “motivar”.</p> | <p>No haga esta retroalimentación como una situación casual, haga que el retroalimentado lo perciba como un acto planeado. Hágalo con cita.</p> | <p>Evite exagerar con tal de alcanzar el estado emocional deseado.</p> |
| <p>La persona retroalimentada debe tener muy claro lo que hizo bien.</p> | <p>Señale la contribución de esa conducta para los resultados del equipo.</p> | <p>Pregunte al retroalimentado cómo le hace sentir el elogio.</p> |
| <p>No evite la pregunta ¿Cómo te hace sentir esto que te digo? Es importante hacerla.</p> | <p>Escuche con atención.</p> | <p>No olvide hacer la pregunta ¿Qué te gustaría mejorar? ¿Habría algo por mejorar?</p> |
| <p>Recuerde que el desafío lo debe establecer la persona, no usted.</p> | <p>Si el desafío es de poca monta, replantee la idea. Si el desafío es excesivo, replantee la idea.</p> | <p>Evite mencionar alguna retroalimentación negativa.</p> |

Retroalimentación de **RECTIFICACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN**

- ☆ Tiene el propósito de lograr la mejora de la persona.
- ☆ Se hace desde la confianza de que la persona puede incrementar su potencial, es decir, es una oportunidad y así debe manejarse; pero no debe dejarse a la suerte, sino que implica generar un plan de acción sólido, que garantice la mejora y detone un sentimiento de orgullo por la superación del problema y el desarrollo de la persona.

42

| Paso | Acción |
|-------------|--|
| 1 | Haga la cita y cúmplala. |
| 2 | Comience agradeciendo la oportunidad de conversar y señale que la intención de la retroalimentación es lograr la mejora y que se parte de la seguridad de un buen resultado. |
| 3 | Mencione brevemente lo que debería estar pasando y posteriormente describa las acciones inadecuadas, en lenguaje de hechos. |
| 4 | Mencione el riesgo o la afectación de dicho comportamiento a nivel de área o empresa. |
| 5 | Pregunte ¿Qué dices de esto? y haga escucha activa |
| 6 | Oriente sus preguntas y comentarios al logro de objetivos y a la responsabilidad de la persona. |
| 7 | Pídale un compromiso de mejora y logre su aceptación. Solicite el planteamiento por escrito, que dé especificaciones y se lo envíe a usted en fecha determinada. |
| 8 | Repita el acuerdo de manera verbal y señale su compromiso de darle seguimiento y apoyo en caso necesario |
| 9 | Señale que confía en su mejora, que esta situación no afecta la reputación de la persona y que está seguro que no tendrán que volver a conversar sobre este tema. |
| 10 | Agradezca la oportunidad y deje la conversación, sin tocar ningún otro tema |

Reglas para rectificar:

| | | |
|---|---|--|
| Hágalo de manera privada y de modo planeado. | Cuide la congruencia entre su lenguaje corporal y el tema que van a conversar. | Comience hablando de lo positivo de la persona y posteriormente mencione la conducta motivo de la retroalimentación. |
| Hable únicamente de una conducta, no aproveche el momento para mencionar otras conductas no deseadas. | Evite, durante el diálogo, los adjetivos calificativos y más aún, los descalificativos. | Aprenda a describir, más que a enjuiciar. |
| Haga que la persona observe su propia responsabilidad. | Si no es necesario, no se proponga como parte de la solución. | Evite los sermones, los chantajes, las amenazas y por supuesto, las descalificaciones. |
| Las palabras fuertes o altisonantes son inadecuadas durante la retroalimentación. | | Evite caer en la desesperación. |

Recomendaciones para recibir retroalimentación

- 44
- ✓ Recuerde que la retroalimentación es una oportunidad de mejora.
 - ✓ Evite tomarlo como un agravio personal.
 - ✓ Considere la posibilidad de que quien lo retroalimenta, tenga razón.
 - ✓ No acuda en un estado emocional alterado. En tal caso pida cambio de cita.
 - ✓ Haga una escucha activa: pregunte ante sus dudas y pregúntese a sí mismo.
 - ✓ Cuide su lenguaje verbal y no verbal.
 - ✓ Tenga presente que le solicitarán un Plan de Acción.

Recomendaciones para dar retroalimentación a personas con quienes no se tiene autoridad

- ✓ Si lo considera oportuno, solicite apoyo.
- ✓ Agradezca la conversación.
- ✓ Solicite la conversación y cúmplala.
- ✓ Evite realizarla en un momento de enojo o frustración.
- ✓ Inicie hablando del aprecio hacia la persona, sus talentos o cualidades.
- ✓ Señale en lenguaje descriptivo las conductas o afectaciones para usted o su área.
- ✓ Explique el riesgo o afectación de dichos comportamientos.
- ✓ Explícitamente solicite lo que desea o necesita que se mejore.
- ✓ Señale que mantendrá abiertos los canales de comunicación y disposición para hacer ajustes.
- ✓ Repita verbalmente los acuerdos.
- ✓ Agradezca la oportunidad de conversar.
- ✓ Jamás se despida con enojo, en caso de no haber logrado un acuerdo.



4. Laboratorio de práctica

PRÁCTICA: RETROALIMENTACIÓN PARA RATIFICAR Y RECTIFICAR

Guía de Observación

RETROALIMENTACIÓN DE RATIFICACIÓN

Nombre

Fecha

Instrucciones: Observe con atención y anote un comentario según su observación.

46

| Conducta | Si | No | Comentarios |
|-----------------|-----------|-----------|--------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Guía de Observación

| RETROALIMENTACIÓN DE RECTIFICACIÓN | | | |
|---|----|-------|-------------|
| Nombre | | Fecha | |
| Instrucciones: Observe con atención y anote un comentario según su observación. | | | |
| Conducta | Si | No | Comentarios |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

REFLEXIÓN: “MIS APRENDIZAJES”

Instrucciones: Relata tus experiencias de aprendizaje como persona a quien retroalimentaron, y como quien ofreció retroalimentación.

Responde: ¿Qué pondrás en práctica a partir de estos aprendizajes?

MIS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE AL RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SON:

48

MIS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE AL DAR RETROALIMENTACIÓN SON:



LO QUE PONDRÉ EN PRÁCTICA A PARTIR DE ESTOS APRENDIZAJES ES: