

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

“BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO POR PARTE DE LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE UNA ACADEMIA DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE UN IDIOMA EXTRANJERO HACIA SUS EQUIPOS DE TRABAJO.”

TESIS DE GRADO

JEAN PHILIPPE ADRIAN LEROUGE GONZALEZ
CARNET 13317-12

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

“BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO POR PARTE DE LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE UNA ACADEMIA DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE UN IDIOMA EXTRANJERO HACIA SUS EQUIPOS DE TRABAJO.”

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

JEAN PHILIPPE ADRIAN LEROUGE GONZALEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
DR. FIDELIO GUADALUPE SWANA WONG

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. ESTUARDO VLADIMIR VALDEZ BONILLA

Guatemala, 8 de noviembre de 2017

Mgtr.

Alejandro Mena

**Coordinador de Titulación e
Investigación Formativa**

Departamento de Psicología

Tengo el agrado de presentarle el trabajo de tesis titulado: **Beneficios y limitaciones de la realimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo de Jean Phillippe Adrián Lerouge González, carnet No| 1331712 de la Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional; ya que llena los requisitos de una investigación científica.**

Agradeceré se sigan los trámites para la revisión de la misma.

En espera de una resolución favorable le saludo atentamente,


Dr. Fidelio Swana

Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JEAN PHILIPPE ADRIAN LEROUGE GONZALEZ, Carnet 13317-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051568-2018 de fecha 6 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

“BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO POR PARTE DE LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE UNA ACADEMIA DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE UN IDIOMA EXTRANJERO HACIA SUS EQUIPOS DE TRABAJO.”

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 17 días del mes de enero del año 2018.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

- **A mis papás:** Por todo el apoyo que me han brindado desde el inicio de mi carrera, que siempre estuvieron presente tanto en las buenas y en las malas, quienes amo con todo mi corazón y siempre me han tenido confianza que un día, iba a lograr terminar la universidad después del gran sacrificio económico que se ha hecho. *Un grand merci à vous mes chers parents, je vous aime énormément.*
- **A Jean Michel Lerouge:** Mi hermano quien siempre ha estado presente a mi lado apoyándome en lo que podía y siempre estuvo escuchándome. *Perdón por contagiarte mi estrés y mi enojo.*
- **A Claudine Escobar:** Mi Jefa quien siempre me ha dicho que los estudios es prioridad absoluta y ha sido muy tolerante conmigo con ese aspecto. *Te lo agradezco mucho, por haber confiado en mí desde el primer día que me contraste y por no penalizarme los días en las cuales me dedicaba más a mis estudios.*
- **A Mauricio Monterroso:** Unos de mis mejores amigos, sin quien no hubiera entrado a la Universidad y no la estaría terminando. A quien pienso mucho a pesar de no mantener comunicación constante con él y con quien espero volver a juntarme más seguido después que todo eso termine. A pesar de la distancia, sé que siempre podré contar con él más que cualquiera. *Merci beaucoup mon ami!*
- **A Luis Pedro Flores:** Otro de mis mejores amigos a quien le debo las gracias ya que desde el inició entendió y aceptó que mi prioridad iba a ser la Universidad. Siempre se tomó el tiempo de juntarse conmigo para hablar, aunque fuera un rato y recordarme que estaba a un paso de terminar. *Te lo agradezco un montón hermano, ahora ya te toca a vos.*
- **A Brian Aguilar:** Mi otro mejor amigo que a pesar de ser loco, siempre supo hacerme reír con sus tonterías y sus historias, las cuales me ayudaron a

despejarme del estrés que conlleva durante mis estudios. *Aunque seas un gran necio y te gusten los gatos, se te aprecia un montón vos.*

- **A Roberto Díaz:** Otro gran amigo a quien le tengo mucho aprecio y sin quien no estaría terminando. Su actitud, siempre positiva, ha influenciado mucho a la mía, en ser alguien más extrovertido y seguro en mis decisiones. *Se te aprecia mucho, espero poder compartir más con vos.*
- **A María José González:** Mi novia quien siempre estuvo a mi lado apoyándome y me ha dado lo que siempre había buscado; amor, respeto y apoyo. Quien me ha enseñado a tener más paciencia y a nunca rendirme. Quien se toma el tiempo de escucharme, apoyarme, quererme y amarme tanto en las buenas y en las malas. *Tu eres mi persona favorita, te amo.*
- **Al Dr. Swana:** Mi asesor de tesis a quien le doy las gracias por su paciencia a pesar de mis llegadas tardes durante las reuniones. *¡Gracias doctor!*
- **A la Mgrt. Chamo:** Mi asesora de práctica, quien siempre me ha tenido mucha paciencia y me ha apoyado en todo el transcurso de mi carrera. Es una persona con un gran corazón y sin su apoyo incondicional, no hubiera terminado práctica. *¡Muchas Gracias!*
- **A la Licda. Samayoa:** Mi otra asesora de práctica, quien siempre confió en mí y estuvo siempre pendiente de mí cuando más lo necesitaba. *Merci ma chère Nathalie!*
- **A la Licda. Liquidano:** Por haberme siempre defendido durante mis prácticas. *¡Con toda mi sinceridad muchas gracias!*
- **Al Mgrt. Ceballos:** Persona con quien siempre he tenido muy buena relación dentro de la Universidad y me volvió a abrir las puertas. *¡gracias por haber confiado en mí nuevamente!*

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.1 Objetivos.....	26
2.1.1 Objetivo general.....	26
2.1.2 Objetivos específicos	26
2.2 Elemento de estudio	27
2.3 Definición de unidad de análisis	27
2.3.1 Definición conceptual:.....	27
2.3.2 Definición operacional.....	27
2.4 Alcances y límites.....	28
2.5 Aporte.....	28
III. MÉTODO	30
3.1 Sujetos	30
3.2 Instrumento	30
3.3 Procedimiento	31
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	32
IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	33
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
VIII. REFERENCIAS	44
ANEXOS	

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se tuvo como objetivo identificar los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo. Para realizar este estudio, se abordó a una población de 30 docentes dedicados a la enseñanza de idioma extranjero dentro de una academia establecida en Guatemala. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario tipo escala de Likert, elaborado por el autor y conformado por 15 preguntas cerradas que abarcaron tres áreas a evaluar; técnicas pedagógicas, gestión de equipo y comunicación interna. Mediante la aplicación del instrumento se procuró determinar los beneficios y limitaciones de la retroalimentación con base a dichas áreas evaluadas. Se utilizó la metodología descriptiva, en donde se graficó y presentó el resultado global, de las diferentes áreas y de los ítems de cada uno. Los resultados demostraron que los directores y coordinadores en pocas ocasiones dedican su tiempo para realimentar el desempeño hacia sus equipos de trabajo, según las tres áreas establecidas y evaluadas. Dichas áreas permitieron destacar las limitaciones de dicha retroalimentación del desempeño. Los jefes inmediatos, no tomaron en cuenta las opiniones y sugerencias de los docentes acerca de las técnicas pedagógicas, al igual que en pocas ocasiones gestionaron sus equipos de trabajo, ya que mantuvieron baja la comunicación interna. Finalmente, se recomendó utilizar y optimizar más seguido la retroalimentación del desempeño trabajando y perfeccionando las tres áreas.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral, es necesario que haya contacto entre los empleados y el jefe. Una comunicación directa mediante la retroalimentación del desempeño hace que las relaciones y el rendimiento en el lugar de trabajo sean más efectiva y productiva. La retroalimentación es una herramienta de aprendizaje que permite aprender de lo que se desconoce. Está demostrado que recibirla frecuentemente aumenta el rendimiento de las personas, además de ser considerada una de las maneras más eficaces de retener el talento humano en las organizaciones. En otras palabras, es un arma de desarrollo personal y profesional.

Uno de los propósitos más comunes de la retroalimentación del desempeño, es enviar mensajes de los superiores a los subordinados, es decir proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo. Lo cual beneficia el rendimiento laboral de los empleados para aumentar el bienestar laboral y la productividad empresarial. Para asegurar la optimización de la retroalimentación del desempeño, es necesario que los objetivos de la empresa estén bien establecidos y comprendidos desde un inicio por todos los colaboradores de una empresa. También es importante el diseño de un método que permita evaluar si se cumplen o no dichos objetivos establecidos para cada trabajador.

Finalmente, es imprescindible generar ambiente de confianza, para que se pueda dar esa retroalimentación entre el jefe y los empleados. El proceso apropiado sería el cara a cara. Aunque la tecnología permite el intercambio de información a cientos de kilómetros lo ideal es hablar cara a cara, pues el lenguaje no verbal completa y da forma a la información que se transmite. La retroalimentación del desempeño puede llegar a ser una herramienta de aprendizaje de mucha utilidad que puede ayudar a reforzar las habilidades y motivación de la persona que las recibe. Puede ser una forma de agradecer y aprobar su labor como colaborador, su esfuerzo y dedicación. De reconocer su dedicación, lo que incrementa su propia confianza y proactividad.

La retroalimentación puede enfrentarse a limitaciones, muchas veces puede existir el temor que al felicitar a su colaborador queda en una situación de desventaja, de

vulnerabilidad. Que lo deja expuesto frente al otro, situación que puede volverse en contra más adelante. Razón por la cual los jefes se abstienen de realizarla y descartan los beneficios y ventajas de la retroalimentación del desempeño.

Durante los últimos años, se realizaron investigaciones acerca de los beneficios y de las limitaciones de la retroalimentación del trabajo. Se puede encontrar algunos estudios realizados en Guatemala, acerca del tema de la presente investigación, los cuales se citan a continuación:

Para principiar se mencionará a Montiel (1999) quien realizó un estudio en el Instituto Nacional Experimental cuyo objetivo fue determinar si la retroalimentación es un auxiliar efectivo en la evaluación del aprendizaje, con una muestra de 50 docentes y 118 estudiantes que se sometieron al proceso de retroalimentación. Utilizó como instrumentos: el cuadro de registro de calificaciones finales y una boleta de opinión construida específicamente para esta investigación y la cual consta de 14 ítems de respuesta cerrada. De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo que en la mayoría de los estudiantes la retroalimentación si es efectiva ya que refuerza el aprendizaje por lo que se concluyó que la retroalimentación es importante para los alumnos dentro del proceso enseñanza-aprendizaje porque por este medio, se consigue reforzar los objetivos que no se habían logrado y éstos tienen una oportunidad de conocer y entender lo que no comprendieron de manera adecuada durante el proceso; dejando como recomendación a los docentes a que estimulen el aprendizaje utilizando la retroalimentación como un sistema de refuerzo para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Como conclusión determinó que la retroalimentación si es un auxiliar efectivo en la evaluación del aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, Godoy (2004) realizó un estudio de carácter descriptivo utilizando como muestra a 24 subordinados de los gerentes de los departamentos de reclamos de seis empresas corredores de seguros, este estudio tuvo como objetivo mejorar el sistema con un método de retroalimentación. Como instrumento utilizó dos test, uno de motivación y el otro de estilos de liderazgo, los cuales fueron aplicados a los sujetos en investigación.

A través de los resultados de esta investigación, detectó que las empresas corredoras de seguros, aunque poseen condiciones laborales similares, su nivel de motivación es diferente debido al estilo de liderazgo que tiene cada gerente. Concluyó que el estilo de liderazgo más común es el autoritario. Recomendó que no se establezca el estilo de liderazgo autoritario como el ideal, aunque ayuda a cumplir con los objetivos de la organización, crea poca lealtad en los empleados por el bajo nivel de pertenencia que presentan.

Por otra parte, Morales (2007) elaboró una investigación bibliográfica que amplió el conocimiento sobre el tema de estudiar. Se obtuvo un análisis descriptivo y de observación, a través de la recopilación de datos por medio de fichas de observación realizadas al docente y los estudiantes dentro del aula, y de igual manera una encuesta elaborada a los estudiantes al final del curso. Con base en los resultados, se pudo observar, como los alumnos realizaron un papel de oyente pasivos. En pocas ocasiones se logró un proceso de retroalimentación continua con el docente, analizando así lo siguiente: los alumnos sólo fueron informados, y que éstos no participaron en una comunicación directa con el docente provocando con distintas perspectivas en los estudiantes en relación con el curso.

Es así como Rivas (2014) realizó una investigación de carácter cualitativo en donde se seleccionó una muestra de 7 personas que desempeñan la posición de gerentes de Recursos Humanos, comprendidos en un rango de edad entre los 30 a 55 años, tanto de género femenino como masculino, con 5 años de experiencia mínima en el área. El instrumento fue elaborado por la investigadora, el cual consiste en una entrevista semi-estructurada, este instrumento permitió conocer ampliamente la opinión de las personas involucradas en dicho estudio. La entrevista estuvo conformada por una serie de preguntas abiertas. Con la aplicación del instrumento se conocieron las percepciones con respecto a las ventajas, limitaciones y diferencias de la aplicación de la evaluación en mención, al igual que la retroalimentación. Por tanto, se concluyó que existen tantas ventajas como limitaciones en la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados y la retroalimentación 360, dependiendo las necesidades de las distintas organizaciones que deseen aplicar este método. Por último, se recomendó a las

personas que deseen implementar la evaluación 360 grados, evaluar si las características, ventajas y desventajas de esta herramienta se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la institución.

Por su lado, Véliz (2016) presentó una investigación de tipo descriptivo, cuyo objetivo fue determinar los elementos de un programa de retroalimentación positiva para el reforzamiento del entrenamiento y liderazgo en una planta productora de bebidas y alimentos, la cual se llevó a cabo con una muestra conformada por 62 personas entre ellas jefes y supervisores. Para lograr los objetivos planteados se utilizó un cuestionario, el cual fue elaborado por la investigadora y consta de 20 ítems, el cual mide los elementos de la retroalimentación positiva. Con los datos obtenidos en la aplicación del instrumento se realizó la tabulación de los resultados, para su presentación se utilizaron tablas y graficas de barras. Con base a los resultados obtenidos se determinaron los elementos para la implementación de un programa de retroalimentación positiva para el reforzamiento del entrenamiento y liderazgo. Por lo que se recomendó a la organización, productora de bebidas y alimentos en donde se realizó la presente investigación que, implemente un programa de retroalimentación positiva para el mejoramiento del entrenamiento y liderazgo de sus jefes y supervisores.

En cuanto a las investigaciones internacionales, el tema de los beneficios y limitaciones de la retroalimentación se encontró que:

Machargo (1992) realizó una investigación en la universidad de Las Palmas de Gran Canaria en España para comprobar si la retroalimentación es un medio adecuado para producir cambios en el autoconcepto académico. Se trabajó con 102 alumnos de 6° curso de Educación General Básica (EGB), distribuidos en tres niveles de rendimiento (alto, medio y bajo), a partir de las calificaciones obtenidas en una prueba objetiva. Los alumnos de cada nivel se subdividieron, a su vez, en tres grupos equivalentes. El autoconcepto académico se midió antes e inmediatamente después de recibir la retroalimentación. Los resultados indicaron que la retroalimentación influyó en las respuestas, aunque sólo cuatro de los nueve grupos hallaron diferencias

estadísticamente significativas entre las puntuaciones de la primera y de la segunda medida de autoconcepto. La eficacia de la retroalimentación se ve condicionada por varios factores. En el caso de la investigación, el autoconcepto de los alumnos y su anterior experiencia escolar actuaron como variables mediatizadoras de la información dada a los alumnos.

Es así como Ferreira (2006), presentó un estudio observacional en Chile, en donde presentó un enfoque para usar datos empíricos sobre interacciones estudiantes-profesor, con el objeto de informar el diseño de estrategias de retroalimentación en la enseñanza del español como lengua extranjera. Específicamente, el estudio involucró dos tipos de estrategias de retroalimentación positiva: repetición y parafraseo. Para la retroalimentación correctiva, se consideró dos grupos de estrategia: Grupo 1 que consideró la repetición del error con entonación ascendente, reformulación de la respuesta del estudiante incluyendo la forma esperada, proveer la respuesta correcta y la corrección explícita, y Grupo 2 que involucró claves metalingüísticas o información útil acerca del error, requerimiento de aclaración y elicitación de la respuesta del estudiante. Los resultados del estudio empírico sugieren que, en el caso de la retroalimentación positiva, la repetición junto con la aceptación de la respuesta son las estrategias de la retroalimentación positiva más frecuentes. En el caso de la retroalimentación correctiva, las estrategias del Grupo 2 demostraron ser más efectivas para tratar los errores gramaticales y de vocabulario, las del Grupo 1 son más efectivas para tratar los errores de pronunciación. Se sugiere que los profesores de español como lengua extranjera deberían implementar en el proceso de enseñanza-aprendizaje del español como lengua extranjera estrategias de retroalimentación que traten de elicitación las respuestas de los estudiantes en el caso de los errores gramaticales y de vocabulario. En cuanto a los errores de pronunciación se sugiere proveer las formas esperadas.

De igual forma, Bernal (2008) realizó una investigación de tipo exploratorio transaccional descriptivo en Colombia, cuyo objetivo fue realizar la descripción de la retroalimentación escrita que proporcionan los profesores de francés en la habilidad de escritura a los estudiantes de la Licenciatura en Lenguas Modernas de la Pontificia Universidad Javeriana. Para llevar a cabo dicha descripción, se analizó la

retroalimentación escrita suministrada en 28 exámenes escritos finales del segundo semestre de 2007 proporcionada por 14 profesores de francés de la Licenciatura. Este análisis se hizo por medio del diseño de una matriz que permitió recolectar información detallada sobre la retroalimentación escrita suministrada por los profesores de francés. Gracias a este instrumento basado en el marco teórico, se evidenció que la retroalimentación más utilizada por los profesores de francés es la implícita y la mayoría no utiliza otros tipos y técnicas de retroalimentación que podrían ser de gran ayuda para el aprendizaje de los estudiantes. Se espera que los profesores reflexionen sobre la manera de proporcionar la retroalimentación a sus estudiantes para ayudarles a mejorar en sus escritos.

Por otra parte, Santos, Guajardo y Valdez (2014) perpetraron un estudio exploratorio en la Universidad de La Laguna España, donde se identificó y describió la retroalimentación como herramienta para la interacción, además de establecer su correcta utilización. A fin de lograr el propósito del estudio se establecieron tres objetivos específicos: Identificar en la literatura a la retroalimentación como una herramienta para la interacción en la educación a distancia; Describir como se efectúa la retroalimentación; y establecer la correcta utilización de la retroalimentación para permitir la interacción. Para recabar los datos, se identificaron diversas investigaciones de maestros pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, relacionadas a la Educación a Distancia. Los resultados de sus investigaciones son un referente metodológico que brinda una perspectiva científica sobre las conclusiones de este estudio. Como resultado de este estudio se identificó a la retroalimentación como una herramienta que brinda interacción constante; se describe la relación entre los principales actores de la educación a distancia, Maestro – Alumno; con base en estos hallazgos fue posible establecer su utilización. Estos resultados, ilustraron la correcta utilización de la retroalimentación en la educación a distancia. Por lo tanto, del presente estudio se puede concluir que, de acuerdo a la literatura revisada, la retroalimentación es una herramienta eficaz en la educación a distancia.

Por su lado, Mollo (2015) realizó un estudio de tipo ex post facto en Perú donde se analizó la relación entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral de

asesores de riesgo en el Área Comercial de una compañía de seguros de Perú. Centralizó su interés en observar la relación de los agentes estresores y la autopercepción de su labor en los clientes internos que laboran en ventas de intangibles de empresas de alta competencia, con la finalidad de coadyuvar la calidad de vida laboral. En la revisión de las referencias sobre el tema, se resumió la descripción de varias clases de factores psicosociales, entre ellos, los factores ambientales, organizacionales e individuales percibidos. En la investigación, se abordó cuatro factores de tipo organizacional relacionados con el perfil laboral en 222 asesores de riesgo de la población estudiada. Se concluyó que existe relación significativa entre los factores psicosociales según la retroalimentación laboral positiva de los asesores de riesgos del área comercial de Lima de la compañía de seguros. Por lo tanto, la hipótesis principal queda comprobada. Igualmente, en la relación de los factores psicosociales con la retroalimentación negativa, no hay relación significativa en los niveles ocupacionales.

Los antecedentes, tanto nacionales como extranjeros, muestran que el tema de los beneficios y las limitaciones de la retroalimentación del desempeño fue tratado desde hace muchos años. Las investigaciones hacen énfasis en la importancia que puede llegar a tener la retroalimentación en el desempeño de los estudiantes y de los trabajadores, y al mismo tiempo, las limitaciones que pueden llegar a presentarse.

Al hablar del tema de retroalimentación, es muy importante tomar en cuenta la forma en que se trata el término. Es por eso que Black y William (1998), plantean que originalmente fue un concepto de la teoría de sistemas que se aplicó a innumerables dominios, como, por ejemplo, el de la ciencia y de la tecnología. Actualmente, la retroalimentación se refiere a un proceso de comunicación y ajuste de resultados. Tiene el potencial de apoyar el rendimiento laboral, promover la motivación, la autoeficacia y la autorregulación permitiendo a un sujeto acortar la brecha entre su desempeño actual y deseado.

Retroalimentación

Sadler (1980), menciona que inicialmente se asociaba a la retroalimentación con el conocimiento de los resultados de evaluación. Esto aludía a resultados simples, que podían clasificarse como correctos o incorrectos. Por ejemplo, desde un enfoque estudiantil, afirmaba que, si uno le decía que lo hiciera, el alumno sabría que estudiando se resolvería el problema de rendimiento y que el problema se resolvía efectivamente estudiando. Este tipo de retroalimentación, basada en un modelo de enseñanza-aprendizaje más memorístico y conductista, todavía mantiene alguna importancia, aunque el énfasis ha cambiado. En general, la educación ha cambiado el acento que ponía en el fomento de la reproducción de material por un enfoque hacia el desarrollo de habilidades de los estudiantes, que pueden manifestarse en la producción de respuestas o tareas que son más bien divergentes que convergentes, y más bien complejas que simples. Por lo tanto, la retroalimentación se ha debido complejizar también.

De la misma manera, el término retroalimentación alude a la información acerca de la brecha entre un nivel actual y un nivel de referencia o deseado, tanto como a nivel de aprendizaje o a nivel de desempeño. Es información que es usada y debe servir para cerrar esta brecha. La retroalimentación tiene la capacidad de influir en el aprendizaje y en el desempeño, pero la simple entrega de un resultado no conduce necesariamente a una mejora. Aumentar los límites de la retroalimentación para que ésta promueva el aprendizaje complejo tiene consecuencias trascendentales. Con este propósito, la retroalimentación puede incorporar varios elementos entre los que se incluyen:

- un puntaje o nota simbólicos para representar la calidad global del trabajo
- una explicación o justificación detallada para el puntaje
- una descripción de la calidad del trabajo esperado
- elogios, estímulos u otro tipo de comentarios afectivos
- diagnósticos de las debilidades

- sugerencias para mejorar las deficiencias específicas y para fortalecer el trabajo en su totalidad.

Cuando la retroalimentación sigue esta genealogía, promueve la metacognición, la autonomía y la autorregulación en el aprendizaje permitiendo, asimismo, acortar las diferencias entre el desempeño actual y el desempeño deseado (Sadler, 2010).

En el mismo orden de idea, Hammond (2005) pone el énfasis en el propósito formativo de la evaluación, pero yendo más allá, describiendo prácticas positivas para todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. El núcleo del modelo de dicho autor, de acuerdo a las ideas planteadas por Atkin, Back y Coffey (2001), consiste en dar respuesta a tres preguntas fundamentales:

- ¿Dónde estás tratando de llegar?
- ¿Dónde te encuentras ahora?
- ¿Cómo puedes llegar hasta allí?

La primera pregunta se refiere a los objetivos o metas de aprendizaje, que son el referente o criterio de toda evaluación. Estas metas son una amalgama de conocimientos, habilidades y actitudes, propios de las disciplinas o subsectores y transversales a ellos. También son valores, hábitos y disposiciones.

La segunda pregunta se refiere a la información que la evaluación debe ser capaz de proveer. Esta información es de una naturaleza muy diferente, pues necesita describir el punto o lugar en que se encuentra ubicado el estudiante, en el trayecto de lograr una meta de aprendizaje.

La tercera pregunta es el sentido de la evaluación con propósito formativo. Es una retroalimentación detallada que debe darse en momentos clave del camino y que debe servir para tomar decisiones y guiar el curso de la acción.

Este modelo de evaluación, que provee toda esta información, pedagógicamente tan útil, es lo mismo que el concepto de andamiaje pedagógico y que es la base de la teoría constructivista del aprendizaje.

Asimismo, se entiende el concepto de retroalimentación la instancia de respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor. Quien emitió el mensaje se dispone ahora a ser quien recibe el mensaje en cuanto el receptor de la primera instancia del proceso de comunicación ahora brindará una respuesta al mensaje emitido.

Por otra parte, la retroalimentación no se da por sí sola, muy por el contrario, es necesario que el emisor, es decir quien emite el mensaje, apele mediante su discurso al momento de comunicar a que el receptor, que recibirá el mensaje, luego responda, efectúe una respuesta en concordancia con el mensaje recibido. Esta estrategia es muy utilizada en cuestiones empresariales, como en tele mercadeo o más bien a la hora de realimentar después de pasar una evaluación de desempeño y estimular al empleado en mejorar su rendimiento.

De igual forma, a nivel organizacional, la retroalimentación es un concepto que se importa a las empresas de cualquier proceso automático. Cualquier automatismo decente necesita tener conexión de su entorno para saber cuáles son los siguientes pasos a tomar. Cualquier persona necesita retroalimentación, el cerebro funciona gracias a él, se crece gracias a la retroalimentación recibido desde que se nace. La retroalimentación ya se definía hace algunas décadas como uno de los cinco factores motivacionales de un puesto de trabajo y es fundamental para motivar.

En la empresa la retroalimentación se da y se recibe constantemente, su información ayuda a avanzar y tomar decisiones. Hay muchos tipos de retroalimentación, y formas de darlo, a veces de forma más informal:

- Palmadita en la espalda
- Comentarios

Otras veces de forma más formal y estructurada:

- Evaluación del desempeño
- Reuniones con líder.

De su lado, Piqueras (2014) plantea que lo que demuestra la experiencia es que si no hay retroalimentación, cualquier persona se desmotivaría. Una práctica común de algunas empresas, el acoso laboral, de las que quedan menos, cuando quieren deshacerse de alguien demasiado costoso de despedir, es enviarle al archivo, a los sótanos. Con el tiempo esta persona acaba por abandonar su puesto de trabajo.

Tampoco la retroalimentación negativa sirve de demasiada ayuda, pues incidirá sobre los errores y fallos, potenciándolos aún más. Si además esta retroalimentación negativa se centra en la persona y no en su comportamiento, tendrá un efecto desmotivador considerable:

- Retroalimentación centrada en el comportamiento: “Hemos recibido varias quejas de clientes en la última semana”.
- Retroalimentación centrada en la persona: “Eres un maleducado, no sabes tratar al cliente.”
- Retroalimentación general: “Los clientes se están quejando demasiado de la atención recibida”.
- Retroalimentación concreta: “En la última semana hemos recibido tres quejas de clientes sobre la atención recibida”.

La retroalimentación es una actividad que puede convertirse en una herramienta de mejora sumamente importante, incluso en una ventaja competitiva. Sin embargo, su utilidad ha sido olvidada por muchas organizaciones y en otras se ha tergiversado su verdadero propósito debido a que le han dado mal uso. El sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento. A pesar de ello, muchas empresas han dejado a un lado la realización de esta práctica. Simplemente no se tiene por costumbre revisar y analizar las formas en que se trabaja. Ya sea para evitar afrontar a sus colaboradores; han tenido experiencias negativas ante implementaciones erróneas de retroalimentación o

simplemente porque no se dan el tiempo para hacerlo. En estas instituciones es común que se repitan los mismos errores, ya sea por la misma persona o por alguien más. También se puede encontrar que las cosas siempre se hacen de la misma forma, pero no porque posean un sistema operativo efectivo, sino debido a que carecen de innovación. En estos casos la falta de comunicación y asertividad se convierten en una banda transportadora como las del equipaje de los aeropuertos, sólo que en lugar de que cada cierto tiempo pase al frente una maleta, lo que reaparece son las mismas equivocaciones y malas prácticas.

Existen empresas que sí practican la retroalimentación, pero el uso incorrecto de este instrumento de comunicación hace que pierda su efectividad y con ello la posibilidad de convertirse en verdaderas organizaciones inteligentes, en las que el aprendizaje constante les permita desarrollar mejores ejecuciones, reducir costos, incrementar la efectividad, innovar, desarrollar equipo de alto desempeño, entre otros. Es muy fácil identificar si en una organización ya se ha desvirtuado el sentido original de la retroinformación. Por ejemplo, si cuando se comunica que habrá una reunión para dar retroalimentación lo que se piensa automáticamente son cuestiones negativas. Por pensar negativamente se refiere al siguiente tipo de asociaciones mentales respecto a la retroalimentación como por ejemplo una llamada de atención, criticar el trabajo, despido.

Cuando se aprende a dar y recibir retroalimentación de manera profesional, se abre las posibilidades de mejora y se puede crear una gran ventaja competitiva en la empresa. En la actualidad una de las virtudes de las empresas exitosas consiste en sistematizar sus procesos de aprendizaje y para obtenerlo se necesita capitalizar los aciertos y equivocaciones. Cuando se realiza una actividad relevante o se cumple un ciclo o proceso es importante analizar qué fue lo que se hizo bien, qué se puede mejorar y qué se debe evitar que vuelva a suceder, así como identificar qué originó los puntos anteriores.

De su lado, Aguilar (2011) menciona nueve técnicas o puntos prácticos que pueden ser de utilidad para sacar el máximo provecho de los procesos de retroalimentación:

- 1. Dar retroalimentación debe ser un proceso frecuente:** El propósito central es generar aprendizaje y mejoras. Algunas organizaciones sólo tienen sesiones de retroalimentación cada seis meses o en la evaluación anual de desempeño. Aguilar plantea el ejemplo del tenista o jugador de golf, cuyo entrenador sólo le dice qué debe mejorar una o dos veces al año. Le debe realimentar después de cada torneo o incluso, durante el mismo. De esta manera puede corregir a tiempo y mejorar sus resultados de inmediato. En las empresas conviene hacer lo mismo.
- 2. Realimentar debe ser algo sistematizado o establecido como norma:** Es importante incluir la sesión de retroinformación como parte formal de todo proceso. En proyectos cortos lo recomendable es hacerlo una vez terminados los mismos y en procesos de mayor duración conviene programar varias sesiones, así se pueden ir corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos a lo largo del camino.
- 3. La retroalimentación no es un debate:** Este es un punto que por lo general se olvida y convierte a las sesiones de retroinformación en verdaderas batallas de argumentos. Cuando alguien da retroalimentación, lo único que se debe hacer es escuchar, anotar y decidir qué es lo que se va a tomar para el crecimiento y que ideas se van a desechar. Estas sesiones no son para dar explicaciones o justificaciones. Las sesiones de trabajo y de análisis son para discutir los puntos, las de retroalimentación no.
- 4. Cuando se da retroinformación se debe basar en hechos:** Para mantener la objetividad se requiere describir lo que sucedió, no las interpretaciones y opiniones sobre ello. Se verifica antes de hablar si está respaldándose en suposiciones o en acontecimientos comprobables. Se recuerda que las personas opinan con base en sus interpretaciones y se pierde la objetividad. Para evitar esto se debe comentar los hechos. La manera más sencilla de hacerlo es a través de describir lo que sucedió y citar ejemplos específicos.

5. **El proceso ideal es cara a cara:** Aunque ahora la tecnología permite tener sesiones a distancia, lo idóneo es tener estas reuniones en persona para compartir la información mirando a la otra persona a los ojos. Un error común es hablar viendo al techo, el piso, las ventanas, entre otros. Eso rompe la confianza y disminuye la efectividad del proceso.
6. **Se debe realimentar sobre cosas que la otra persona puede cambiar:** La idea es generar aprendizaje y mejoras, por lo mismo el enfoque de la conversación debe girar sobre situaciones en las que la persona aludida tenga posibilidades de modificar.
7. **Debe darse sobre quiénes están presentes:** Aunque esto es obvio, algunas personas confunden realimentar con hablar de los ausentes, esto no es retroinformación. ¿Puede alguien cambiar sus acciones sobre algo que no le han comentado? La retroalimentación debe darse a la persona involucrada.
8. **Debe ser oportuna:** Esto significa que no se debe permitir que pase mucho tiempo para compartirla. De nada servirá dar retroalimentación sobre algo que sucedió hace dos meses. Debe hacerse de inmediato para que todos tengan en mente lo citado y puedan corregir rápidamente.
9. **Se necesita hacerlo con la intención de ayudar, no de castigar:** Antes de dar una retroalimentación se debe anotar en una hoja los puntos que se aborda; identificar los hechos que se citará y verificar que la intención no sea ridiculizar, vengarnos o castigar al otro.

Beneficios

La retroalimentación es importante para afianzar las relaciones con los demás dando una opinión positiva; es una herramienta de aprendizaje que permite definir habilidades y fortalezas provocando en el colaborador comodidad y seguridad en el trabajo. Es de tal forma que Peralta (s/f), menciona siete beneficios de la retroalimentación:

- 1. Una gestión de personas profesionalizadas:** Si un sujeto lleva a cabo un seguimiento periódico de sus colaboradores, facilitando retroalimentación, en espacios formales y también de forma ocasional, integrará una parte fundamental de su rol para gestionar equipos de forma eficiente.
- 2. La mejor vía para ser objetivo:** Un trato equitativo y justo con el desempeño de sus colaboradores se antoja como una cualidad central en el liderazgo de equipos. El hecho de facilitar retroalimentación a todos los miembros del equipo ya sea positivo o en relación a oportunidades de mejora, contribuye no sólo a que los colaboradores tengan una percepción de trato justo, equitativo y objetivo, sino que, además, así sea efectivamente.
- 3. El mejor refuerzo:** Con la retroalimentación se consigue reforzar ciertas conductas y actitudes que muestran los colaboradores en el día a día. Para las personas es fundamental contar con esta retroalimentación, ya que así saben, de primera mano, aquello que se espera de ellas.
- 4. Un instrumento para mejorar:** Por el contrario, cuando facilita retroalimentación para mejorar ciertas conductas y actitudes, logra un impacto directo e inmediato. La frase “Nadie nace sabiendo” es aplicable al ciento por ciento en este caso. El líder tiene que acompañar y enseñar y la retroalimentación es un potente instrumento para ello.
- 5. Marcando el camino del desarrollo:** La retroalimentación, como parte fundamental de un sistema de gestión por competencias, se convierte en el principal instrumento para identificar las posibles áreas de mejora y potenciar las fortalezas del trabajador. Las necesidades formativas deberían proceder de esta retroalimentación y los planes de desarrollo de personas estar fundamentados en él.
- 6. Los mejores profesionales en los puestos adecuados:** Directamente relacionado con todo lo detallado hasta ahora, es obvio reflejar que la retroalimentación facilita la función de liderazgo, especialmente en la planificación de planes de carrera de los trabajadores. El seguimiento del desempeño de los

colaboradores conlleva una asignación de funciones y tareas precisa y adecuada a sus capacidades.

- 7. Un equipo motivado:** El reconocimiento de los logros, así como una retroalimentación orientada a la mejora realizado de forma positiva, responsable y respetuosa se convierte en una potente arma para conseguir un equipo motivado y alineado con los objetivos de la organización.

Limitaciones

La retroalimentación no solo tiene beneficios, es de tal que Pérez (2015) menciona cinco limitaciones de la retroalimentación.

1. Existe la posibilidad que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
2. Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacía su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.
3. Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario, no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
4. Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.
5. Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera se puede asegurar que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios.

En otras palabras, la retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se complotaron. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Desempeño

Morales (2006) define el desempeño como el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. Está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

- **Atributos del cargo:** Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.
- **Rasgos individuales o de conducta:** Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación y trato, entre otros.
- **Factores de rendimiento:** Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, entre otros.
- **Estándar:** Un estándar es una medida referencial, una unidad de medida sobre algún hecho. En el caso de los estándares de trabajo se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización, este estándar puede ser de carácter subjetivo u objetivo; es subjetivo cuando no se puede establecer una medida exacta, sino que está supeditado a las

percepciones generalizadas de los evaluadores y es objetiva cuando se puede medir a través de algún indicador real y verificable, por ejemplo cantidad producida, número de ventas, utilidades obtenidas, tiempo empleado, entre otros.

Medición del desempeño

La retroalimentación tiene como fin mejorar el desempeño de los colaboradores y aumentar la productividad de la organización. Una ventaja de la medición o evaluación es mejorar el desempeño de los empleados mediante la retroalimentación como se mencionó anteriormente

Por su lado, Matías (2006) afirma que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (Sales, 2011).

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Una ventaja de la evaluación del desempeño es mejorar el desempeño de los empleados mediante la retroalimentación como se mencionó anteriormente.

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización que alinea sus metas sobre la base de este esquema de trabajo, el cual es una herramienta de análisis que mejora los niveles de servicio, y constituye un apoyo para el entendimiento a fondo de metas, operaciones y seguimiento de procesos. Los conceptos anteriores representan elementos de éxito que pueden ser introducidos y operados por etapas, de acuerdo con estrategias y modelos de operatividad, para medir el progreso por procesos; de esta manera se crea una base para la medición del desempeño; se incrementa la eficiencia operacional; se identifican las oportunidades de mejora de procesos y se planean las inversiones futuras en tecnología y en un posible outsourcing (Bonney, 2005).

Hay una gran variedad de indicadores de desempeño; se mencionarán algunos de los cuales se consideran importantes para el enfoque de la presente investigación:

- ❖ **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización; estos objetivos

deben ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales.

Trabajar en equipo permite sistematizar los procesos con miras a una mayor productividad; de esta manera se logra un incremento en la rentabilidad y una mejoría en los resultados del clima organizacional, a la vez que se forman líderes con creatividad en la solución de problemas, se desarrolla la tolerancia y se incentiva la integración. Con esto se incrementa el rendimiento y disminuye la rotación de personal (Maheu, 1992)

- ❖ **Innovación:** Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado (Escorsa, 1997). Existen muchas formas de gestionar la innovación. Primero debe definirse por qué se desea innovar; es necesario, establecer objetivos claros y determinar cuál es el impacto que se espera. La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. De igual forma, la innovación consiste en la generación de nuevas ideas, tecnologías o formas de gestión. Este concepto es fundamental para la competitividad de una organización y no es excluyente con respecto al anterior: las ideas nuevas pueden servir para desarrollar o mejorar un proceso, servicio o producto. La innovación, es un factor que impulsa o logra una ventaja competitiva para una organización. Fomentarla es necesario para permanecer siempre a la vanguardia.
- ❖ **Compromiso con el trabajo:** Puede definirse como el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él, considera su desempeño importante para la autovaloración, le presta importancia a las metas y los objetivos propios y se esfuerza constantemente para cumplirlos. Un compromiso elevado con el trabajo implica identificarse con la labor que se lleva a cabo, más que con la organización; de esta manera, el trabajador puede sentirse insatisfecho con la organización, pero reconoce la importancia de su labor y pugna para sacar adelante su trabajo (Robbins, 2004).

- ❖ **Compromiso organizacional:** Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular: Considera las metas y objetivos de la institución como comunes y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. El empleado puede llegar a sentirse insatisfecho con el trabajo que realiza, pero de manera pasajera, sin estar descontento con la organización como un todo. De acuerdo con varios estudios, el compromiso organizacional es el mejor indicador para diagnosticar partes importantes del desempeño laboral, como el ausentismo y la rotación de personal. Es de suma importancia promover el compromiso de los individuos con las organizaciones para que haya un crecimiento conjunto.
- ❖ **Eficiencia:** Chiavenato (2004), define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas. La pregunta básica de este concepto es: ¿cómo se puede hacer mejor la labor? Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.
- ❖ **Eficacia:** Turmero (s/f) afirma que la eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen. La pregunta básica es: ¿qué se debe estar haciendo? De lo que se trata es de tener claro a qué se debe darle prioridad en el momento de definir las estrategias e identificar lo que se debe hacer antes de ocuparse de solucionar aquello que se lleva a cabo. En pocas palabras, eficacia es hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas.

- ❖ **Crecimiento personal:** Son diversas las herramientas y los conocimientos actuales en favor del crecimiento personal, tales como la programación neurolingüística, la terapia Gestalt, el análisis transaccional, el desarrollo de la autoestima, la asertividad o la psicología transpersonal, entre otros, los cuales aportan lineamientos y sugerencias que al ser puestos en práctica ayudan a impulsar el crecimiento y a alcanzar esa personalidad que se anhela lograr en el tránsito por este plano. El crecimiento personal requiere de una gerencia que sepa motivar al personal, pues cada individuo tiene necesidad de logros, así como aspiraciones, habilidades, destrezas y conocimientos, es decir, un potencial al que debe dársele la oportunidad, un capital considerable de factor humano. Toda empresa actual debe garantizar eficiencia y productividad; también requiere presentar un buen producto o servicio con calidad y con atributos particulares que lo hagan competitivo.

Es necesario que no se desperdicie el talento humano que posee y que lo incentive proporcionándole toda la ayuda necesaria para que los trabajadores se sientan satisfechos y ofrezcan buenos resultados. Cada vez más compañías ven a las personas que se desempeñan en ellas como su recurso principal y procuran capacitarlas para que trabajen de manera más efectiva. Sin embargo, el coaching va más allá y agrega otros ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida laboral de una persona es más efectiva si ésta pone en acción sus metas, sueños y valores, tanto en la empresa como en el resto de su vida. De aquí que el aspecto más importante de la tarea del coach sea aumentar la inteligencia, el control y la responsabilidad de una persona sobre su propia existencia y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas para que alcance mayor consistencia e integración entre su vida laboral y su vida personal.

- ❖ **Productividad:** Una parte básica de la naturaleza humana aspira el alcanzar, lograr, conseguir hacerlo mejor en el futuro que en el pasado. La productividad es la fuente del éxito. Si se analiza la palabra productividad se puede descomponer en los dos términos que la componen: producción y actividad. Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es, sobre todo, una actitud mental buscando la constante mejora de lo que existe (Koontz, 1998). Está

basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia en el progreso humano. El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

Productividad = Producción = Resultados logrados + Insumos + Recursos

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni como la cantidad de bienes que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para alcanzar resultados específicos. Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, de manera que la atención se enfoca en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo (Fernández, 2003).

- ❖ **Calidad:** La historia del ser humano está ligada a la calidad desde los tiempos más remotos: el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y procura mejorarlo. En los vestigios de las antiguas culturas pueden verse ejemplos de calidad, como las pirámides egipcias y los frisos de los templos griegos (Picazo y Martínez, 1991). El término de calidad ha evolucionado durante la historia, lo que nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del servicio que se proporciona al cliente y a la sociedad y cómo se ha involucrado toda una organización en la consecución de este fin. La calidad se ha convertido en uno de los requisitos esenciales del servicio y en la actualidad.

Clima laboral

La retroalimentación puede llegar a aumentar la productividad de la empresa. En efecto, si se trabaja en el mejoramiento del desempeño del empleado, se trabaja al mismo tiempo su satisfacción laboral, lo cual genera mayor productividad y ayuda en fortalecer un buen clima de trabajo.

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros. Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información-comunicación, motivación, participación, entre otros) los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas. Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, entre otros. Las dimensiones principales e importantes que han de considerarse como objeto de estudio para el clima laboral son: Motivación, Información-Comunicación, Proceso de influencia, Establecimiento de objetivos y Proceso de Control. Al hacer un diagnóstico del clima laboral se refleja la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización.

En el mundo laboral o académico, la retroalimentación es una herramienta de aprendizaje que permite establecer habilidades y fortalezas en el colaborador. Lo ayuda en tener una idea de su situación laboral actual y que es lo que tiene que hacer para mejorar su desempeño. Sin embargo, la retroalimentación es efectiva si la persona que la da logra mantener su objetividad, sin perjudicar al que la recibe. Si se implementa con la planeación adecuada y tomando en cuenta la capacitación de los involucrados, la evaluación integral es una herramienta que resulta muy positiva. Muchas organizaciones se han visto beneficiadas al utilizar esta herramienta como parte de la gestión de talento humano.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La retroalimentación del desempeño se ha convertido en una estrategia y herramienta útil para darle seguimiento al rendimiento del trabajador, el cual ayuda en mantener una comunicación constante entre jefes-subalternos. Preocuparse del rendimiento de los empleados, es preocuparse del rendimiento general de la organización, ya que son los motores que permiten a la empresa tener resultados. Mientras la retroalimentación se da de manera adecuada con el fin de ayudar al colaborador, solo puede ser ganancia para la organización. Sin embargo, tal estrategia, a pesar de haber sido comprobado de su eficacia, pocos jefes aún la utilizan con sus respectivos equipos de trabajo. Por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo.

2.1.2 Objetivos específicos

- Evaluar las técnicas pedagógicas de los coordinadores y directores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo.

- Determinar el grado de gestión de equipo por parte de los coordinadores y directores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo.
- Establecer el nivel de comunicación interna por parte de los coordinadores y directores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo.

2.2 Elemento de estudio

Retroalimentación del desempeño

2.3 Definición de unidad de análisis

2.3.1 Definición conceptual:

Para Silvestre (2015) “la retroalimentación es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona, permitiendo que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones. Es necesario buscar y dar retroalimentación regularmente con la finalidad de mejorar el desempeño personal y por ende el del organismo en el cual están laborando.”

2.3.2 Definición operacional

En la presente investigación se definió como retroalimentación del desempeño, al resultado de conocer por medio de la elaboración de un instrumento, las observaciones y opiniones de los directores y coordinadores del área pedagógico, sobre la importancia que tiene la fomentación e implementación de dicho instrumento como técnica para el mejoramiento del desempeño mediante la retroalimentación hacia sus equipos de trabajo.

Tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- Técnicas pedagógicas: Lo que mide los ítems del 1 al 5 del cuestionario de beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño laboral.
- Gestión de equipo: Lo que mide los ítems del 6 al 10 del cuestionario de beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño laboral.
- Comunicación interna: Lo que mide los ítems del 11 al 15 del cuestionario de beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño laboral.

2.4 Alcances y límites

El siguiente estudio abarca a trabajadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero en la ciudad de Guatemala, laborando de lunes a sábado, tiempo completo. El estudio incluye a ambos sexos en un rango de edad entre 20 años a 60 años.

Durante la realización del proceso de investigación se puede presentar limitaciones como la falta de interés por parte de los directores y coordinadores en contestar el instrumento realizado en la presente investigación. Lo cual puede tener como consecuencia resultados no concretos o falsificados.

Por otra parte, nuevamente la falta de actitud de directores y coordinadores en realimentar a sus equipos respectivos acerca del desempeño laboral, al igual que su tiempo o disponibilidad para acercarse a su gente, demostrando falta de comunicación o acercamiento entre ellos mismos.

2.5 Aporte

La investigación permite conocer sobre la importancia del uso de la retroalimentación del desempeño por parte de directores y coordinadores hacia sus equipos de trabajo. Para las organizaciones guatemaltecas, el estudio pretende fomentar

herramientas y estrategias de retroalimentación y reforzamiento en sus empleados, con el fin de mejorar el desempeño de ellos mismos y de la organización en sí.

Para la Universidad Rafael Landívar u otras universidades, mejorar el desempeño estudiantil y seguir con la presente investigación, mejorando o creando nuevas herramientas y técnicas de retroalimentación y reforzamiento, ampliando las investigaciones sobre el tema de los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Con el fin de obtener los resultados, se cubrió la población de un grupo de 30 colaboradores de una academia dedicada la enseñanza de un idioma extranjero en la ciudad de Guatemala. Las características de los sujetos para la investigación fueron las siguientes:

Tabla Análisis descriptivo, según genero

Género	Cantidad
Femenino	09
Masculino	21
Total	30

3.2 Instrumento

Para obtener la información necesaria sobre los beneficios y las limitaciones de la retroalimentación del desempeño que obtienen los sujetos, se utilizó un cuestionario auto aplicable a los empleados, con el fin de conocer el impacto real que tiene la retroalimentación en el desempeño laboral. El instrumento utilizado fue diseñado por el autor de la presente investigación y consistió en un cuestionario tipo Likert auto-aplicado, con cuatro opciones de respuesta por cada ítem (15):

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- No aplica

Estos ítems miden el impacto real que puede llegar a tener la retroalimentación del desempeño laboral de los empleados y, al mismo tiempo, cuáles son los beneficios y las limitaciones que se pueden enfrentar los jefes con su equipo respectivo a la hora de dar la misma retroalimentación. El cuestionario abarca los siguientes indicadores:

- Técnicas pedagógicas
- Gestión de equipo
- Comunicación interna

La escala de calificación es la siguiente:

	Escala	Porcentaje
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	100%
	De acuerdo	51-99%
En desacuerdo	En desacuerdo	1-50%
	Totalmente en desacuerdo	0%

3.3 Procedimiento

A continuación, se describe los pasos que se llevaron a cabo para el desarrollo de esta investigación:

- Se realizó la entrega del anteproyecto elaborado con pases detallados de acuerdo a la metodología descriptiva, así como la autorización para realizar el trabajo de estudio.
- Se validó el instrumento para la evaluación de la retroalimentación del desempeño por parte de dos psicólogos con mucha experiencia en el área de Recursos Humanos; la directora de una institución pública de educación primaria y la coordinadora de una institución privada de mucho prestigio que dirige los dos equipos pedagógicos, tanto de inglés como de francés. Se les brindó el instrumento donde ellos presentaron las modificaciones que consideraron

convenientes. Posteriormente revisaron el cuestionario corregido para la validación del instrumento.

- Se eligió la población de docentes en una institución dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero.
- Se paso el instrumento a la población de docentes en una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero durante un lapso de una mañana.
- Posteriormente a la aplicación, se procedió a tabular e interpretar los datos obtenidos.
- Para presentar los datos obtenidos, se hizo por medio de gráficas para su interpretación.
- Los datos obtenidos dieron lugar a la discusión
- Se procedió a la redacción de conclusiones y recomendaciones que sugiere el estudio.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

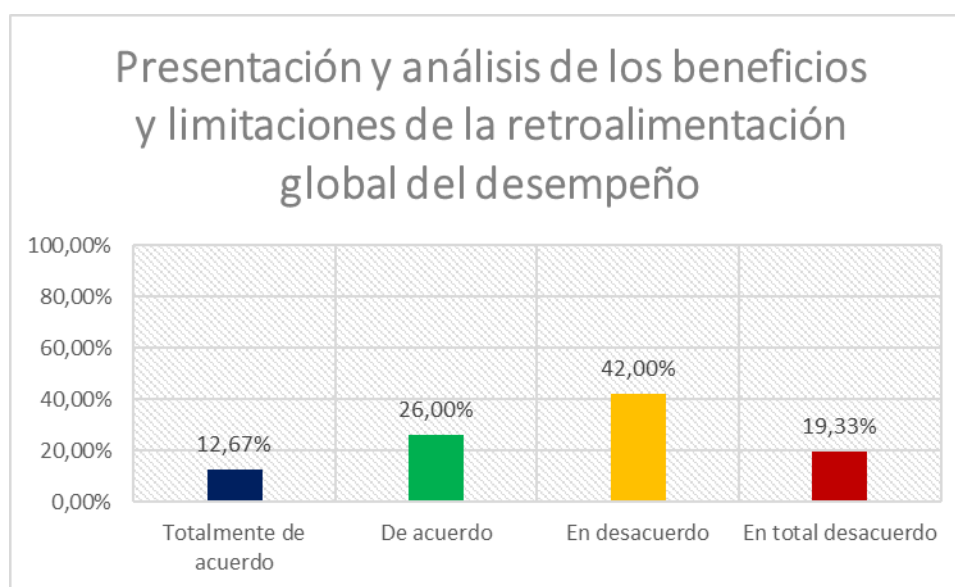
Debido al tema del presente estudio, se utilizó el enfoque de investigación descriptiva de diagnóstico, ya que según Sabino (1986), trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

La metodología estadística utilizada fueron las medidas de tendencia central: media, mediana y moda. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), son como los valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición.

IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

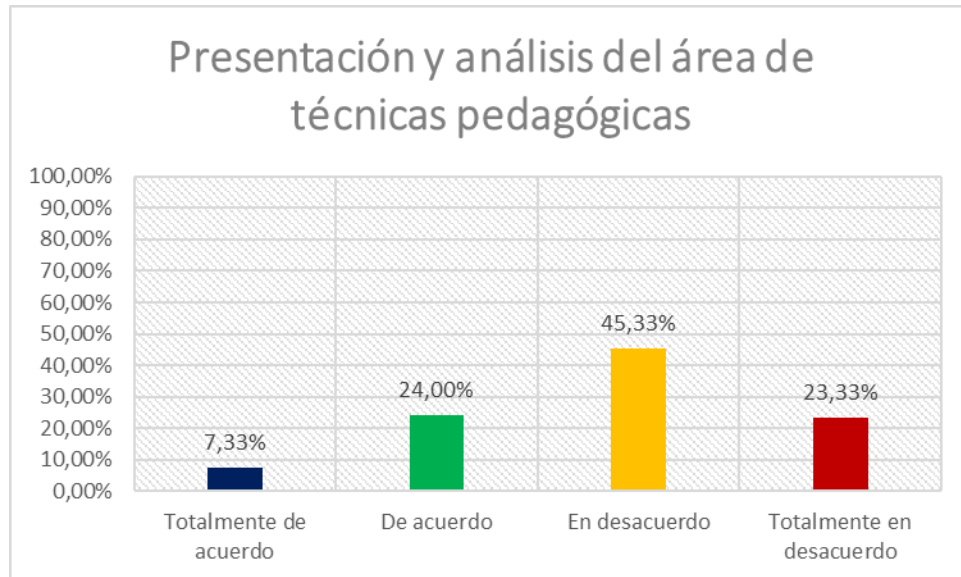
Los resultados obtenidos en la presente investigación se dan a conocer a continuación, mostrando los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo. Se presentó en primer lugar la presentación y el análisis de los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño global. Luego, se realizó la presentación y el análisis de cada una de las áreas y los ítems que abarcan las mismas. Se incluyó 3 áreas en la investigación y 5 ítems por cada una de ellas.

Gráfica N°1



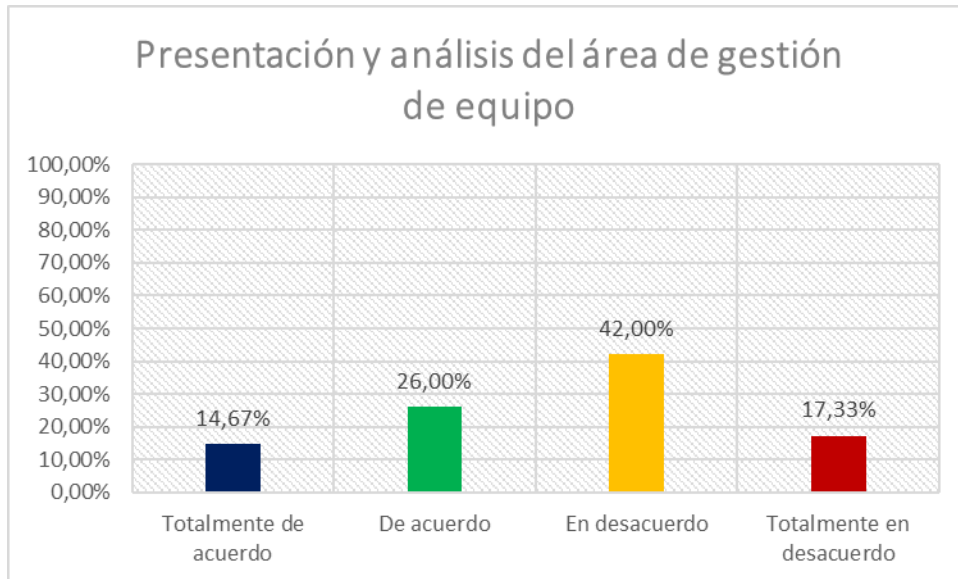
En la gráfica N°1, se observó que un 38,67% de la población está de acuerdo en que los directores y coordinadores brindan retroalimentación del desempeño. Dentro del porcentaje, un 12,67% indicó estar totalmente de acuerdo. Mientras que un 61,33% está en desacuerdo, en el cual un 19,33% indicó estar en total desacuerdo. Ese término incluye; técnicas pedagógicas, gestión de equipo y comunicación interna.

Gráfica N°2



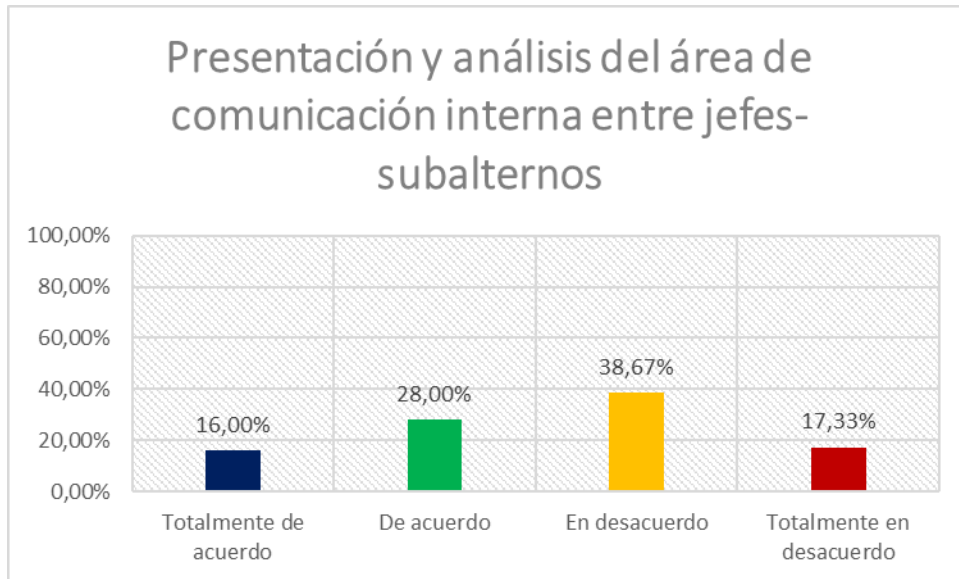
Los resultados brindados en la gráfica N°2, demuestra que un 31.33% del claustro de docentes dedicados a la enseñanza de un idioma extranjero consideran estar de acuerdo en recibir retroalimentación en el área de técnicas pedagógicas. Dentro del porcentaje, un 7,33% está totalmente de acuerdo. Mientras tanto, un 68.66% considera estar en desacuerdo en recibir retroalimentación en el área indicado, dentro del cual un 23.33% está totalmente en desacuerdo. En el área en cuestión se evaluaron los criterios como los materiales brindados a los docentes por parte de los jefes inmediatos, la orientación adecuada para brindar un buen servicio a los clientes, las actualizaciones de los recursos didácticos y su correcta evaluación e incentivar a los docentes a desarrollar programas y agendas de trabajo. Ver gráficas 5 a 9 en anexos para conocer los resultados de los ítems que evaluaron las técnicas pedagógicas.

Gráfica N°3



En la gráfica N°3 se puede observar que un 40.67% de la población indicó estar de acuerdo que los directores y coordinadores realizan la gestión de equipo. Dentro del dato, un 14,67% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 59.33% indicó estar en desacuerdo, dentro de que un 17.33% está totalmente desacuerdo. En el área en cuestión se evaluó la administración de los recursos humanos, el cumplimiento con el horario de trabajo, el liderazgo a nivel de gestión de recursos y a nivel pedagógico. Ver gráficas 10 a 14 en anexos para conocer los resultados de los ítems que evaluaron la gestión de equipo.

Gráfica N°4



En la gráfica N°4, se puede observar que un 44% está de acuerdo que los jefes inmediatos mantienen comunicación interna. Dentro de que un 16% opinó estar totalmente de acuerdo. Mientras que un 56% indicó estar en desacuerdo que los directores y coordinadores mantienen dicha comunicación. Dentro del porcentaje, un 17,33 está totalmente en desacuerdo. En esa área se evaluó el clima laboral, las opiniones de los demás, la toma de decisión de los docentes y la comunicación jefes-subalternos como se mencionó anteriormente. Ver gráficas 15 a 19 en anexos para conocer los resultados de los ítems que evaluaron la comunicación interna entre jefes-subalternos.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo principal destacar los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia, ubicada en la ciudad capital de Guatemala, dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo. Para llevar a cabo dicho objetivo, se implementó un instrumento con base a tres áreas definidas, es decir; técnicas pedagógicas, gestión de equipo y comunicación interna. Se incluyó en el instrumento para la investigación; 5 ítems por cada una de dichas áreas. Para la realización de dicha investigación, se tomó la población de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero, es decir 30 docentes. En el área de técnicas pedagógicas, los resultados demostraron que un 31.33% del claustro de docentes indicaron estar de acuerdo que los jefes inmediatos brindan retroalimentación en el área de técnicas pedagógicas. Mientras tanto, un 68.66% considera estar en desacuerdo en recibir retroalimentación en el área indicado. En el área en cuestión se evaluaron los criterios como los materiales brindados a los docentes por parte de los jefes inmediatos, la orientación adecuada para brindar un buen servicio a los clientes, las actualizaciones de los recursos didácticos y su correcta evaluación e incentivar a los docentes a desarrollar programas y agendas de trabajo. En el área de gestión de equipo, se demostró que un 40.67% de la población está de acuerdo que los directores y coordinadores realizan la gestión de equipo. Mientras que un 59.33% indicó estar en desacuerdo. En el área en cuestión se evaluó la administración de los recursos humanos, el cumplimiento con el horario de trabajo, el liderazgo a nivel de gestión de recursos y a nivel pedagógico. En el área de comunicación interna, los resultados demostraron que un 44% está de acuerdo que los jefes inmediatos mantienen comunicación interna. Mientras que un 56% indicó estar en desacuerdo que los directores y coordinadores mantienen dicha comunicación. En esa área se evaluó el clima laboral, las opiniones de los demás, la toma de decisión de los docentes y la comunicación jefes-subalternos como se mencionó anteriormente.

Para apoyar los resultados de la presente investigación, se tomó la de Rivas (2014) quien realizó una investigación de carácter cualitativo en donde evaluó las

ventajas, limitaciones y diferencias de la aplicación de la evaluación en mención, al igual que la retroalimentación. Seleccionó una muestra de 7 personas que desempeñan la posición de gerentes de Recursos Humanos, comprendidos en un rango de edad entre los 30 a 55 años, tanto de género femenino como masculino, con 5 años de experiencia mínima en el área. El instrumento fue elaborado por el investigador, el cual consiste en una entrevista semi-estructurada, este instrumento permitió conocer ampliamente la opinión de las personas involucradas en dicho estudio. La entrevista estuvo conformada por una serie de preguntas abiertas. Con la aplicación del instrumento se conocieron las percepciones con respecto a las ventajas, limitaciones y diferencias de la aplicación de la evaluación en mención, al igual que la retroalimentación. Por tanto, concluyó que existen tantas ventajas como limitaciones en la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados y la retroalimentación 360, dependiendo las necesidades de las distintas organizaciones que deseen aplicar este método.

También fue preciso realizar la comparación de las diferencias y similitudes de los resultados obtenidos en la investigación, con los de las investigaciones y estudios realizados por otros autores en épocas anteriores.

Montiel (1999) quien realizó un estudio en el Instituto Nacional Experimental cuyo objetivo fue determinar si la retroalimentación es un auxiliar efectivo en la evaluación del aprendizaje, con una muestra de 50 docentes y 118 estudiantes que se sometieron al proceso de retroalimentación. De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo que en la mayoría de los estudiantes la retroalimentación si es efectiva ya que refuerza el aprendizaje por lo que se concluyó que la retroalimentación es importante para los alumnos dentro del proceso enseñanza-aprendizaje porque por este medio, se consigue reforzar los objetivos que no se habían logrado y éstos tienen una oportunidad de conocer y entender lo que no comprendieron de manera adecuada durante el proceso.

Esto quiere decir que la retroalimentación es un factor importante en el área del aprendizaje ya que gracias a éste se pueden ver las mejoras que ha tenido el estudiante y las áreas en las que puede mejorar utilizando distintas técnicas.

Lo mencionado también lo comparte Machargo (1992) realizó una investigación en la universidad de Las Palmas de Gran Canaria en España para comprobar si la retroalimentación es un medio adecuado para producir cambios en el auto concepto académico. Se trabajó con 102 alumnos de 6° curso de Educación General Básica (EGB), distribuidos en tres niveles de rendimiento (alto, medio y bajo), a partir de las calificaciones obtenidas en una prueba objetiva.

Asimismo, Bernal (2008) realizó una investigación de tipo exploratorio transaccional descriptivo en Colombia, cuyo objetivo fue realizar la descripción de la retroalimentación escrita que proporcionan los profesores de francés en la habilidad de escritura a los estudiantes de la Licenciatura en Lenguas Modernas de la Pontificia Universidad Javeriana. Para llevar a cabo dicha descripción, se analizó la retroalimentación escrita suministrada en 28 exámenes escritos finales del segundo semestre de 2007 proporcionada por 14 profesores de francés de la Licenciatura. Este análisis se hizo por medio del diseño de una matriz que permitió recolectar información detallada sobre la retroalimentación escrita suministrada por los profesores de francés.

De la misma manera Santos, Guajardo y Valdez (2014) perpetraron un estudio exploratorio en la Universidad de La Laguna España, donde se Identificó y describió la retroalimentación como herramienta para la interacción, además de establecer su correcta utilización. Como resultado de este estudio se identificó a la retroalimentación como una herramienta que brinda interacción constante; se describe la relación entre los principales actores de la educación a distancia, Maestro – Alumno; con base en estos hallazgos fue posible establecer su utilización. Estos resultados, ilustraron la correcta utilización de la retroalimentación en la educación a distancia.

Asimismo, los docentes estuvieron de acuerdo en que sus sugerencias, opiniones y criterios son tomados en cuenta, lo que esto lleva a realizar una buena retroalimentación para la mejora de la academia de un idioma extranjero.

De igual manera los docentes también estuvieron de acuerdo en que los directores realizan una buena orientación, lo cual es de beneficio no solo para los docentes y los directores, sino que también para la academia de un idioma extranjero y sus alumnos.

Por otro lado, los docentes opinaron estar de acuerdo que los jefes inmediatos no realizan observaciones, por lo que es algo en lo que deben de trabajar para realizar una mejora en este aspecto.

Por lo que se destaca que varios autores obtuvieron resultados similares, porque sus sujetos poseen las mismas características y emplearon instrumentos con algunas similitudes siempre siendo objetivos con sus sujetos de estudio.

Con base en los resultados de la investigación y las referencias nacionales e internacionales anteriormente comparadas, se concluye que existen distintos beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo pero que siempre se debe de trabajar en unión y estar abiertos a lo que los docentes tienen que decir ya que la opinión de ellos debe de ser muy importante porque son la esencia de la academia ya que sin ellos no habría enseñanza ni recurso humano.

VI. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones, resultado de la investigación sobre los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada la enseñanza de un idioma extranjero hacía sus equipos de trabajo.

- Los directores y coordinadores en pocas ocasiones dedican su tiempo para realizar la retroalimentación del desempeño hacía sus equipos de trabajo en técnicas pedagógicas, gestión de equipo y comunicación interna. Dichas áreas permitieron destacar las limitaciones de dicha retroalimentación del desempeño.
- Los directores y coordinadores en pocas ocasiones tomaron en cuenta las opiniones y sugerencias de los docentes acerca de las técnicas pedagógicas; raramente evaluaron los criterios como los materiales brindados a los docentes, la orientación adecuada para brindar un buen servicio a los clientes, las actualizaciones de los recursos didácticos y su correcta evaluación e incentivación a los docentes.
- Los directores y coordinadores en pocas ocasiones gestionaron sus equipos de trabajo; que afectó la administración de los recursos humanos, el cumplimiento con el horario de trabajo y el liderazgo, a nivel de gestión de recursos y a nivel pedagógico.
- Los directores y coordinadores mantuvieron baja comunicación interna; que afectó el clima laboral, las opiniones de los demás, la toma de decisión de los docentes y la comunicación jefes-subalternos.
- El instrumento midió las tres áreas establecidas, es decir; técnicas pedagógicas, gestión de equipo y comunicación interna.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta una serie de importantes recomendaciones para la academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero, producto de la evaluación efectuada a sus colaboradores, con el objetivo de mejorar la retroalimentación de desempeño y el trabajo entre jefes-subalternos

- Se sugiere utilizar y optimizar más seguido la retroalimentación del desempeño trabajando y perfeccionando las tres áreas en cuestión; técnicas pedagógicas, gestión de equipo y comunicación interna, implementando reuniones mensuales entre jefes-subalternos. Dichas reuniones mejorarán las técnicas pedagógicas a implementar; la gestión de equipo, determinando los puntos de mejora, y una comunicación interna óptima y constante de ambos lados.
- Se recomienda crear equipos didácticos liderados por los directores con el fin de escuchar y tomar en cuenta las opiniones e ideas de los docentes.
- Se sugiere implementar un programa de capacitación de liderazgo en los directores y coordinadores. La capacitación debería incluir cómo ser un líder en técnicas pedagógicas y gestión de equipo.
- Se recomienda implementar un programa de capacitación de comunicación asertiva tanto para los directores, como para coordinadores y docentes.
- Se sugiere realizar una encuesta de clima laboral para medir los aspectos a trabajar, e implementar un plan de acción para mejorar el clima de trabajo.
- Se recomienda para futuras investigaciones profundizar más en el tema con el fin de conocer y mejorar la retroalimentación del desempeño que puede influir positivamente en dicho desempeño.

- Se sugiere profundizar acerca de las técnicas más utilizadas y recomendadas por parte de los jefes inmediatos tales como la retroalimentación positiva.

VIII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación de 360. El feedback de los 360°*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Álvarez, D. (2010), *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness*. New York: Routledge; 2nd edition.
- Bernal, A. (2008). *Descripción de la retroalimentación escrita que suministran los profesores del área francés en la habilidad de escritura a los estudiantes de la licenciatura en lenguas modernas de la pontificia universidad javeriana*. Tesis. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Black, P. y Wiliam, D. (1998). *Assessment and classroom learning*, *Assessment in Education*5: 7-74.
- Bran, M. (1999). *Beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en una empresa azucarera. Caso Ingenio La Unión, S.A.* Tesis inédita. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Castillo, O. (2002). *Programa de Intervención para incrementar la comunicación y calidad del Feedback a través de la Dinámica de Grupo en Estudiantes de Relaciones Industriales, Trabajo de Ascenso no publicado*. Universidad de Carabobo, Barbula.
- Hammond L., Shepard L., Hammerness K., Rust F., Baratz J., Gordon E., Gutierrez C., Pacheco A. (2005) *Preparing Teachers for a Changing World. What Teachers*

Should Learn and Be Able to Do. Chapter Eight: Assessment. In: Darling-Hammond L. y Bransford, J.(Eds.). 2005. San Francisco: Jossey-Bass.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill

Escorsa, P. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa, dirección y gestión*. España: Editorial UPC.

Ferreira, A. (2006). *Estrategias efectivas de feedback positivo y correctivo en el español como lengua extranjera*. Chile: Revista Signos 2006.

Godoy, C. (2004). *Comparación de los estilos de liderazgo de los gerentes según los niveles de motivación de los empleados en el departamento de reclamos de empresas corredoras de seguros de la ciudad de Guatemala*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Machargo, J. (2008). *Psicología Evolutiva*, Editorial, servicio de publicaciones y disfunción científica de la ULPGC.

Maheu, P. (2008) *Travailler en équipe*. París: Hachette 1992

Matías, S. (2006). *Evaluación del Desempeño*. (Homepage). Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/>

Mollo, M. (2015). *Relaciones entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral en asesores de riesgos de área comercial de lima de una compañía de seguros del Perú*. Tesis, Universidad Mayor de San Marcos, Perú.

Montiel, M. (1999). *Retroalimentación como auxiliar del proceso de evaluación*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Morales, A. (2006). *La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano*. Tesis. Ciudad de La Habana.

Morales, B. (2007). *La retroalimentación el proceso enseñanza aprendizaje en la escuela de ciencias de la comunicación*. Tesis. Universidad de San Carlos. Guatemala

Oliva, C. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño 360° del personal de la cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130_1.pdf

Peralta, X. (s/f). *7 beneficios del feedback en los equipos de trabajo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/876-conozca-el-antidoto-para-los-sintomas-de-la-insatisfaccion-laboral>

Piqueras, C. (2014). *Tipos de feedback y su impacto, como motivar y tener resultados*. (Homepage). Recuperado de: <https://www.cesarpiqueras.com/tipos-de-feedback/>

Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

Rivas, M. (2014). *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la retroalimentación de 360° en la evaluación del desempeño, según el criterio de un grupo de gerentes de*

recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* (10ª Edición). México: Pearson.

Ruiz, A. (2000). *Evaluación Del Programa De Liderazgo Para El Manejo De Conflictos.* Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación.* Editorial Humanitas: 1986

Sadler, D. (1980). *Educational Evaluation and Policy.* Conveying the findings of evaluative inquiry. *Analysis* 2(2): 53-57.

Sadler, D. (2010). *Beyond feedback: Developing student capability in complex appraisal.* *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Volume 35, Issue 5 August 2010, pages 535 – 550.

Salvador, J. (2001). *El feedback del profesor como recurso para modificar el autoconcepto de los alumnos.* España: El Guiniguada.

Samayoa, A. (2004). *Satisfacción laboral en receptores pagadores de las agencias bancarias de capital mixto de la ciudad de Guatemala.* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Santos, D., Guajardo, V., y Valdez, F. (2014). *La Retroalimentación como factor indispensable en la educación on-line.* España: La laguna

Silvestre, L. (2015). *¿Cuál es la importancia del feedback y cómo aprovecharlo?*. (Homepage). Recuperado de:

<https://www.tiendanube.com/blog/cual-es-la-importancia-del-feedback-y-como-aprovecharlo/>

Taylor, M., Fisher, C. y Ilgen, D. (2011). *Individuals' reactions to performance feedback in organizations: a control theory perspective*. En K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. (Vol.2.) Greenwich, C.T.: JAI Press.

Tumero, I. (s/f). *Indicadores de gestión y medición del desempeño*. (Homepage). Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>

Véliz, D. (2016). *Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

ANEXOS

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario sobre beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño											
Autor	Jean Philippe Adrián Lerouge González											
Año	2017											
Objetivo	Determinar cuáles son los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo.											
Qué mide	Los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño por parte de los directores y coordinadores de una academia dedicada a la enseñanza de un idioma extranjero hacia sus equipos de trabajo											
Descripción	<p>El instrumento fue elaborado con una escala de <i>Likert</i>, con cuatro opciones de respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Frecuentemente • A veces • Nunca 											
Reactivos	<p>Las preguntas medibles están divididas en dos indicadores:</p> <p style="text-align: center;">Técnicas pedagógicas (Preguntas del 1 al 5)</p> <p style="text-align: center;">Gestión de equipo (Preguntas del 6 al 10)</p> <p style="text-align: center;">Comunicación interna (Preguntas del 11 al 15)</p>											
Escala de medición	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Escala</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>51-99%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>1-50%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>		Escala	Porcentaje	Siempre	100%	Frecuentemente	51-99%	A veces	1-50%	Nunca	0%
Escala	Porcentaje											
Siempre	100%											
Frecuentemente	51-99%											
A veces	1-50%											
Nunca	0%											
Tiempo de aplicación	15 – 20 minutos											
Modo de aplicación	Auto aplicable											
Sujetos	Equipo Pedagógico											
Juicio de Expertos												

Cuestionario

Beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño laboral

Sujeto No: _____ Edad: _____

Nivel académico: Bachiller Licenciado Magister Doctor

Puesto: Profesor

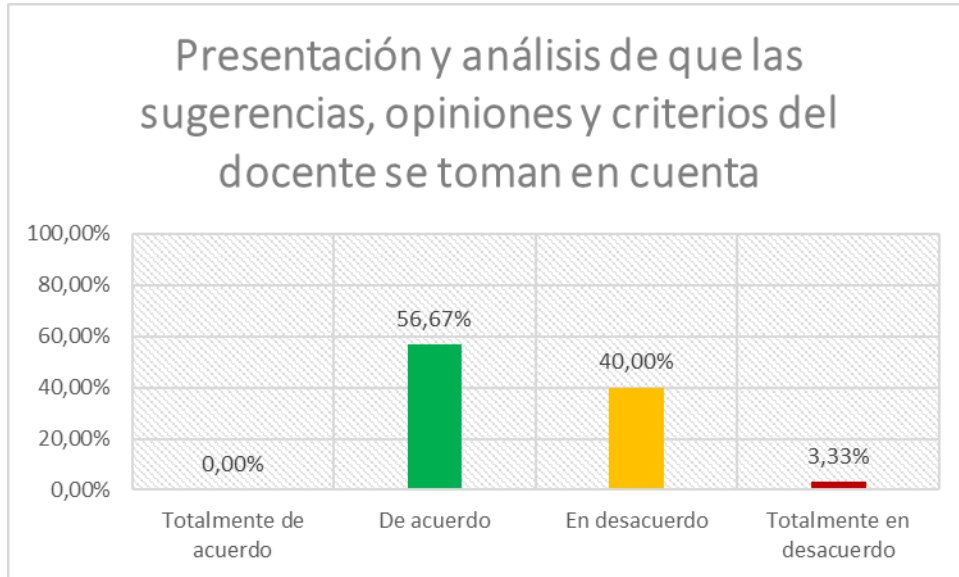
Tiempo laborando: _____

Instrucciones: Dentro del cuestionario encontrará una serie de preguntas con las cuales se identifican los beneficios y limitaciones de la retroalimentación del desempeño. Debe colocar una X en la respuesta con que usted se identifica. No existen respuestas buenas y malas por lo que su sinceridad es muy importante.

No.	Técnicas pedagógicas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
1	¿Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios del docente?				
2	¿Proporciona orientación a los docentes?				
3	¿Realiza observaciones en las aulas para verificar el trabajo de los docentes?				
4	¿Evalúa las actualizaciones de los recursos didácticos?				
5	¿Incentiva a los maestros a desarrollar programas y a elaborar agendas de trabajo?				

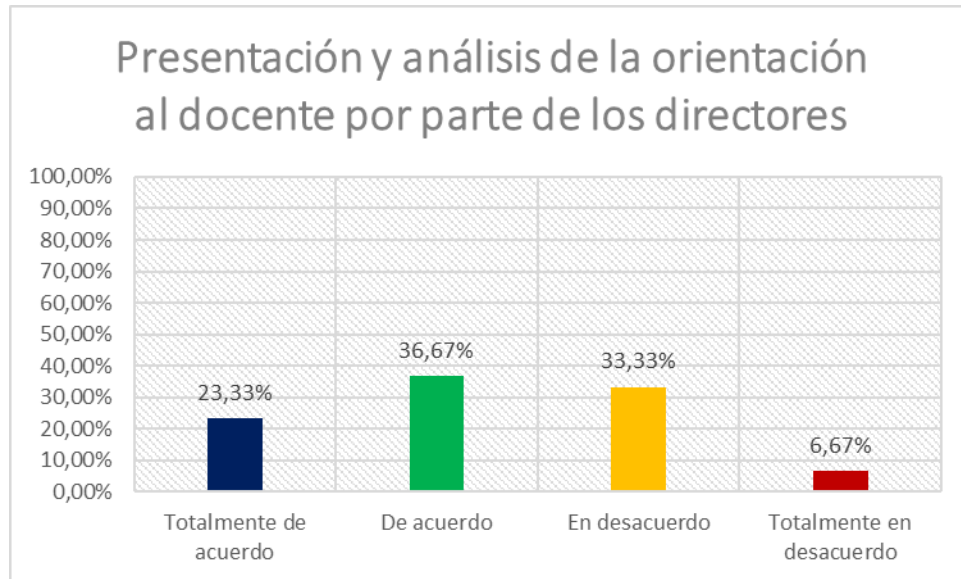
No.	Gestión de equipo	Siempre	Frecuen- temente	A veces	Nunca
6	¿Administra los recursos humanos de acuerdo con las competencias propias de cada maestro?				
7	¿Cumple con su horario de trabajo?				
8	¿Demuestra su liderazgo a través de la adecuada gestión de recursos?				
9	¿Trabaja con liderazgo pedagógico, administra efectivamente y motiva a sus compañeros para lograr los objetivos de la academia?				
10	¿Gestiona y administra el tiempo de trabajo de su equipo para obtener mejores resultados?				
No.	Comunicación interna	Siempre	Frecuen- temente	A veces	Nunca
11	¿Promueve un clima de trabajo adecuado y satisfactorio?				
12	¿Respeta las opiniones de su equipo para poder mejorar la academia?				
13	¿Toma en cuenta las decisiones de los docentes y son parte fundamental del desarrollo escolar?				
14	¿Comunica con anticipación a los maestros las actividades generales promovidas por la academia?				
15	¿Da a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a toda la comunidad educativa?				

Gráfica N°5



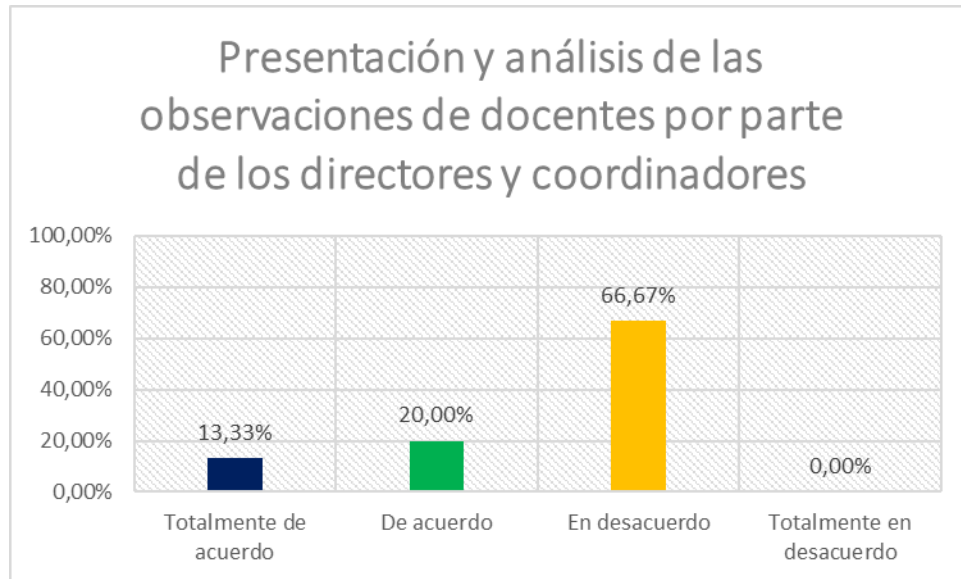
En la gráfico N°5, se observó que un 56.67% de la población indicó estar de acuerdo que los jefes inmediatos brindan sugerencias, opiniones y criterios al docente. Mientras que un 43.33% opinó estar en desacuerdo, dentro del cual un 3.33% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°6



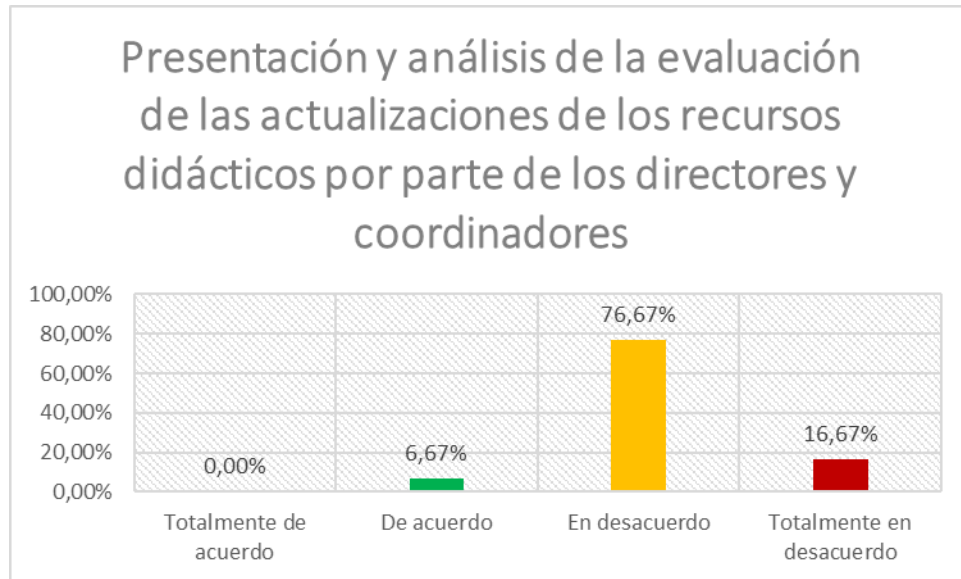
En la gráfica N°6 se observó que un 60% de la población indicó estar de acuerdo en recibir orientación al docente por parte de los jefes inmediatos. Dentro del dato, un 23.33% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 40% indicó estar en desacuerdo, dentro de que un 6.67% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°7



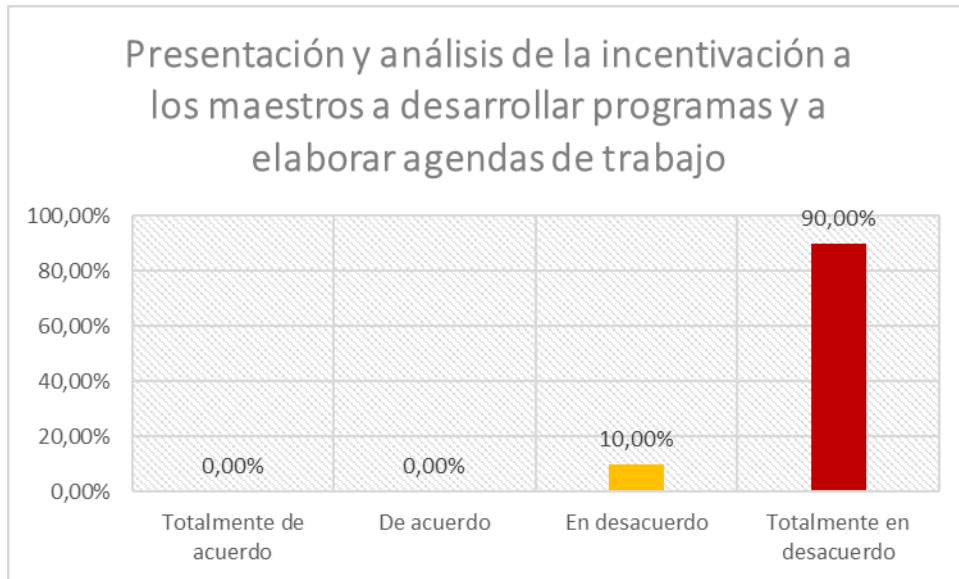
En la gráfica N°7 se puede observar que un 33.33% opinó estar de acuerdo que los jefes inmediatos realizan observaciones en las aulas para verificar el trabajo de los docentes. Para ser más preciso, un 13.33% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 66.67% indicó estar en desacuerdo.

Gráfica N°8



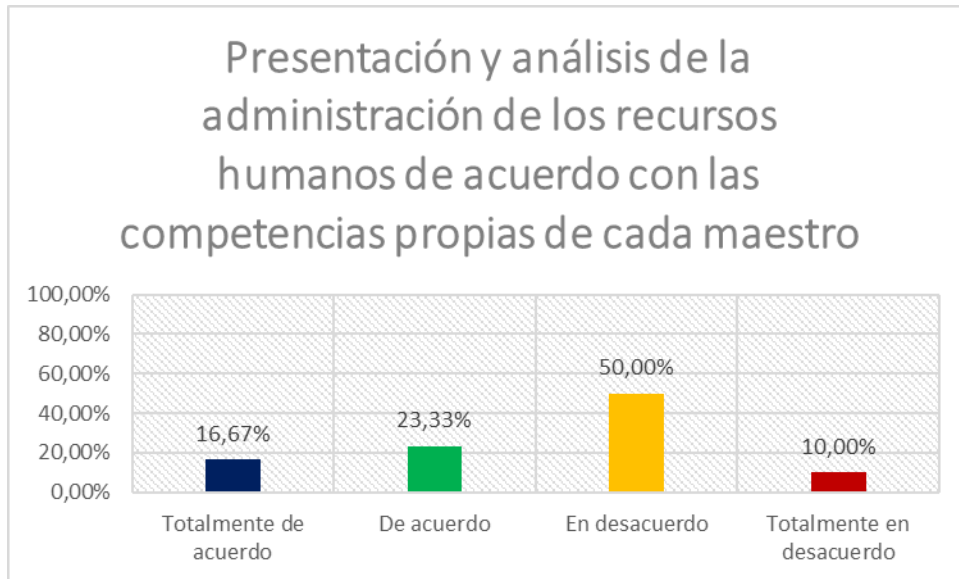
En la gráfica N°8 se puede observar que un 6.67% indicó estar de acuerdo que los jefes inmediatos realizan evaluaciones para verificar si existen actualizaciones de los recursos didácticos. Mientras tanto, un 93.34% opinó estar en desacuerdo, para ser más preciso, un 16.67% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°9



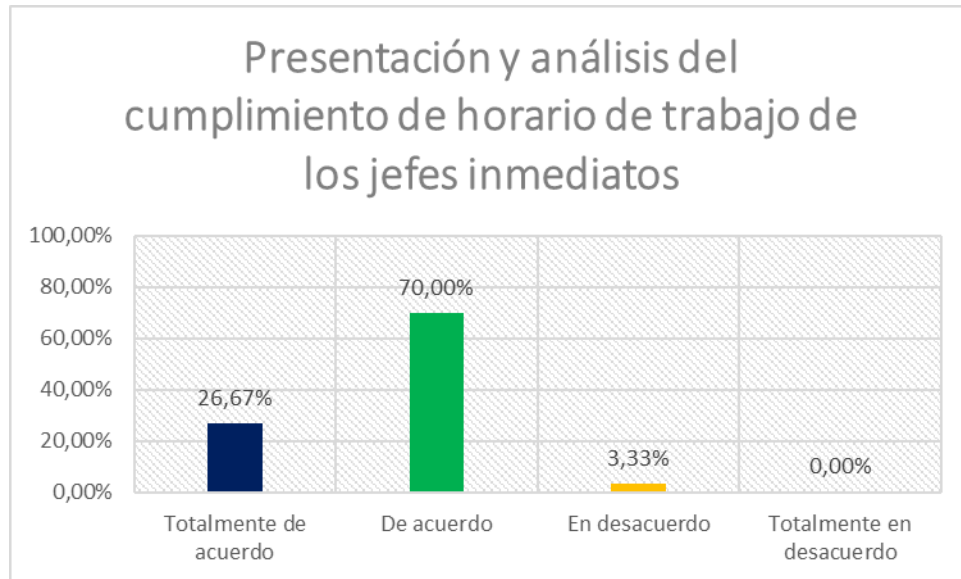
En la gráfica N°9 se puede observar que un 100% indicó estar en desacuerdo que los directores y coordinadores incentivan a los docentes a desarrollar programas y a elaborar agendas de trabajo. Dentro del porcentaje, un 90% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°10



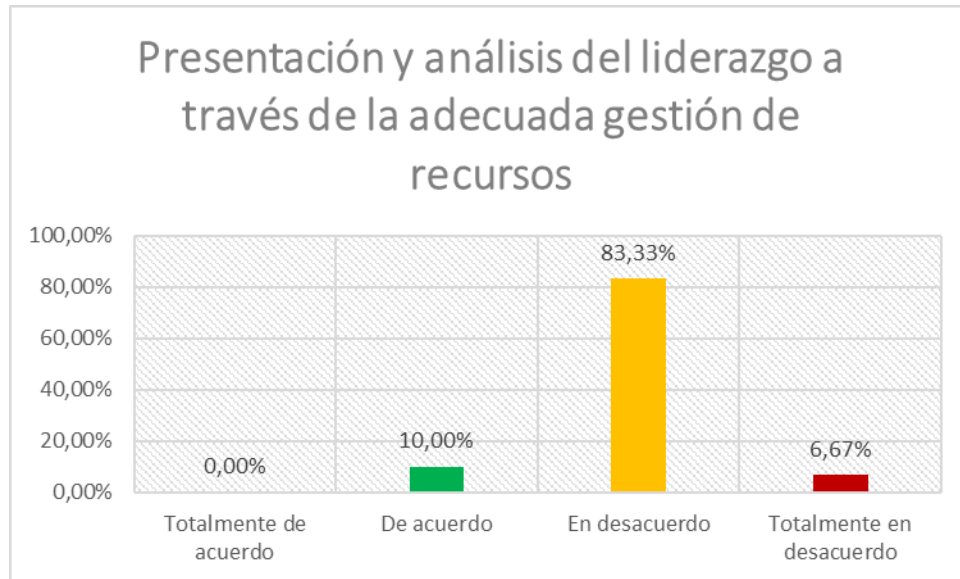
En la gráfica N°10, se puede observar que un 40% indicó estar de acuerdo que los jefes inmediatos realizan la administración de los recursos humanos de acuerdo con las competencias propias de cada docente. Para ser más preciso, un 16.67% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 60% está en desacuerdo que han recibido esta administración, dentro de que un 10% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°11



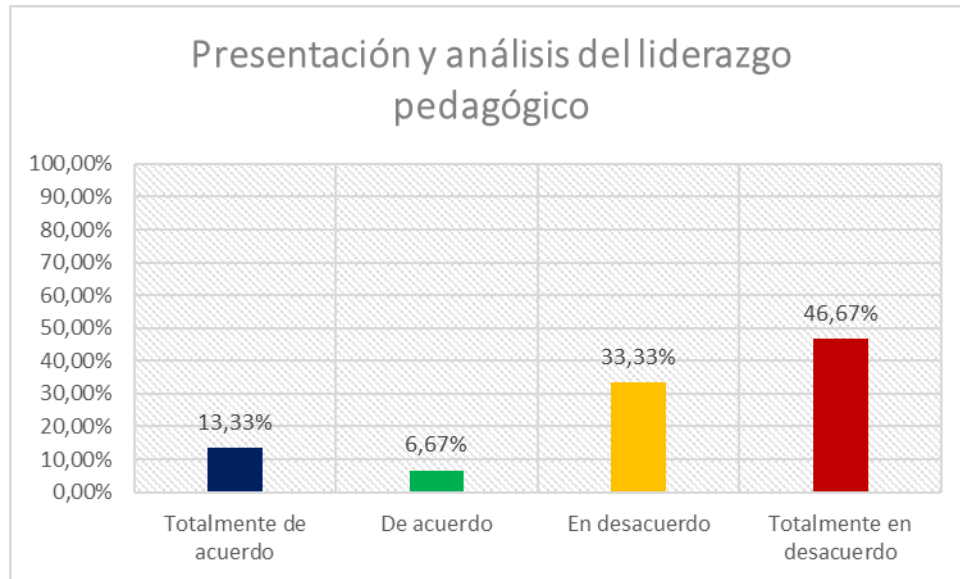
En la gráfica N°11 se puede observar que un 96.67% indicó estar de acuerdo que los jefes inmediatos cumplen con el horario de trabajo. Para ser más preciso, un 26.67% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 3.33% está en desacuerdo.

Gráfica N°12



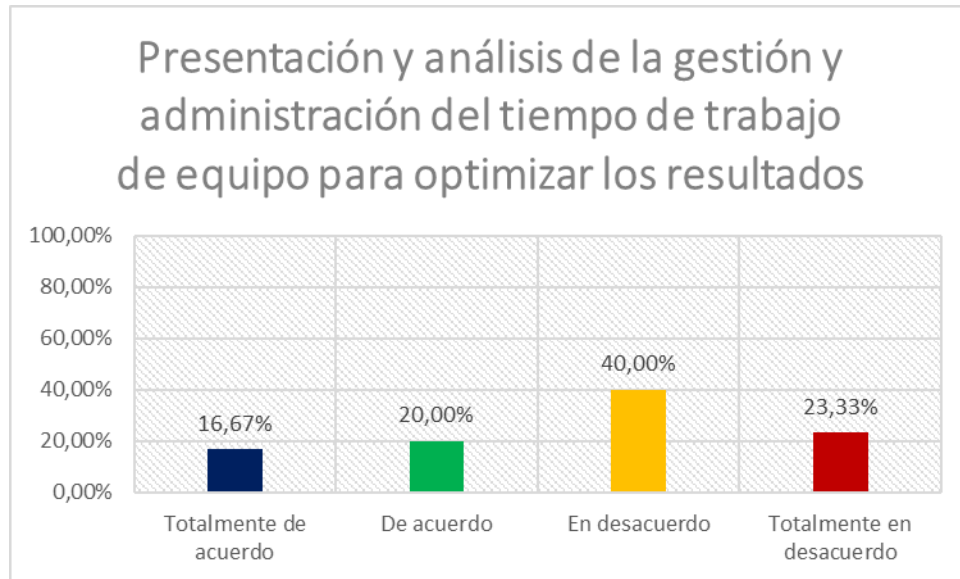
En la gráfica N°12 se puede observar que un 10% indicó estar de acuerdo que los directores y coordinadores demuestran liderazgo a través de la adecuada gestión de los recursos. Mientras tanto, un 90% opinó estar en desacuerdo, dentro de que un 6.67% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°13



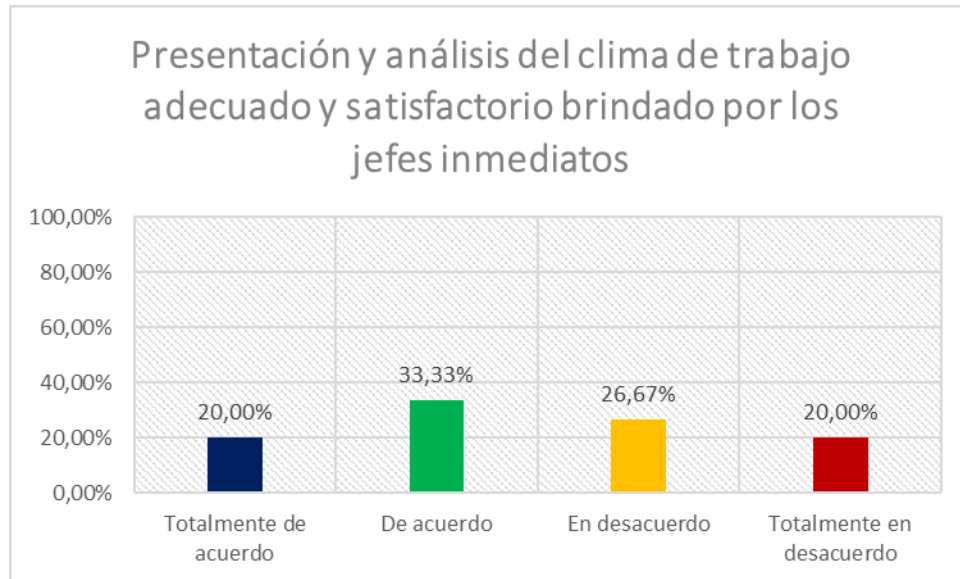
En la gráfica N°13 se puede observar que un 20% indicó estar de acuerdo que los jefes inmediatos demuestran liderazgo pedagógico, administración efectivo y motivación a sus compañeros para lograr los objetivos de la academia. Para ser más preciso, un 13.33% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 80% opinó estar en desacuerdo, dentro de que un 46.67% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°14



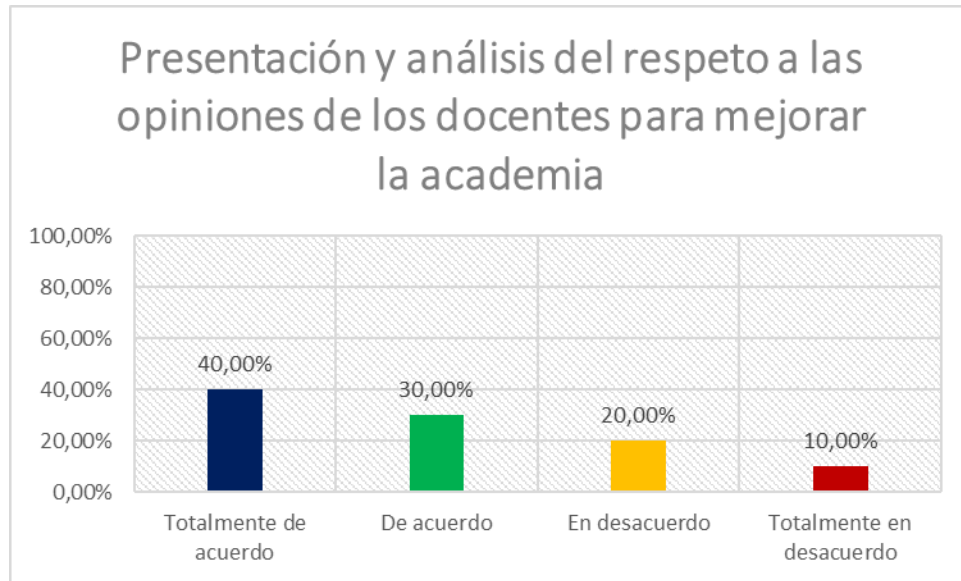
Se puede observar en la gráfica N°14 que un 36.67% opinó estar de acuerdo que los directores y coordinadores gestionan y administran el tiempo de trabajo de su equipo para obtener mejores resultados. Dentro del dato, un 16.67% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 63.33% indicó estar en desacuerdo, en el que un 23.33% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°15



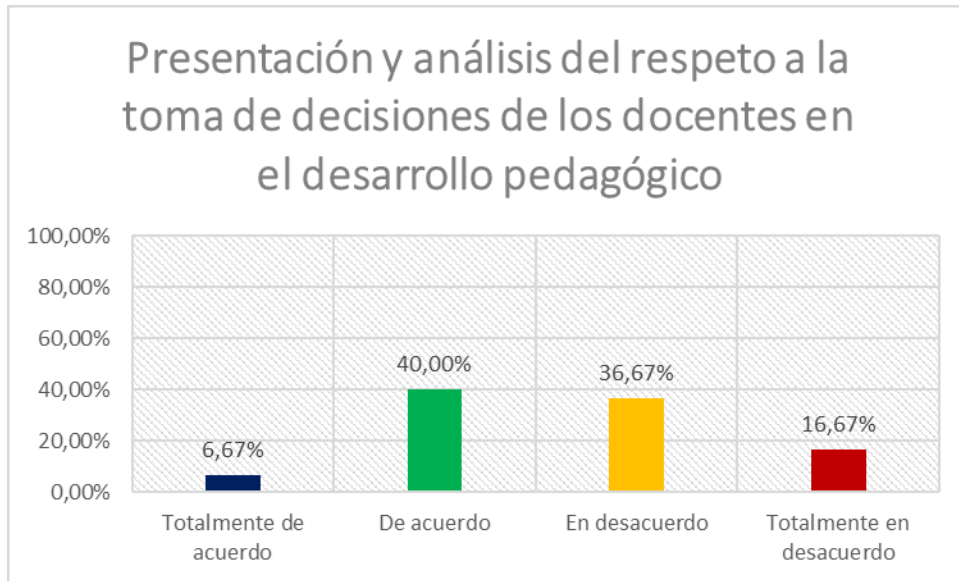
En la gráfica N°15, se puede observar que un 53.33% indicó estar de acuerdo que los jefes inmediatos promueven un clima de trabajo adecuado y satisfactorio. Dentro del porcentaje, un 20% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 46.67% opinó estar en desacuerdo, en el que un 20% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°16



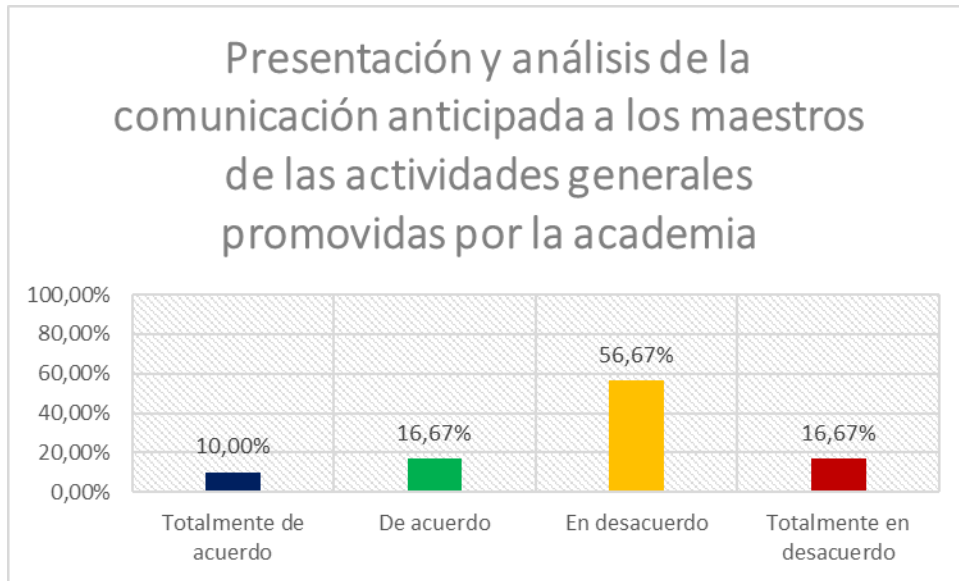
En la gráfica N°16, se puede observar que un 70% está de acuerdo que los directores y coordinadores escuchan y toman en cuenta las opiniones de los docentes para la mejora de la academia de idioma. Dentro del porcentaje, un 40% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 30% opinó estar en desacuerdo, en el que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°17



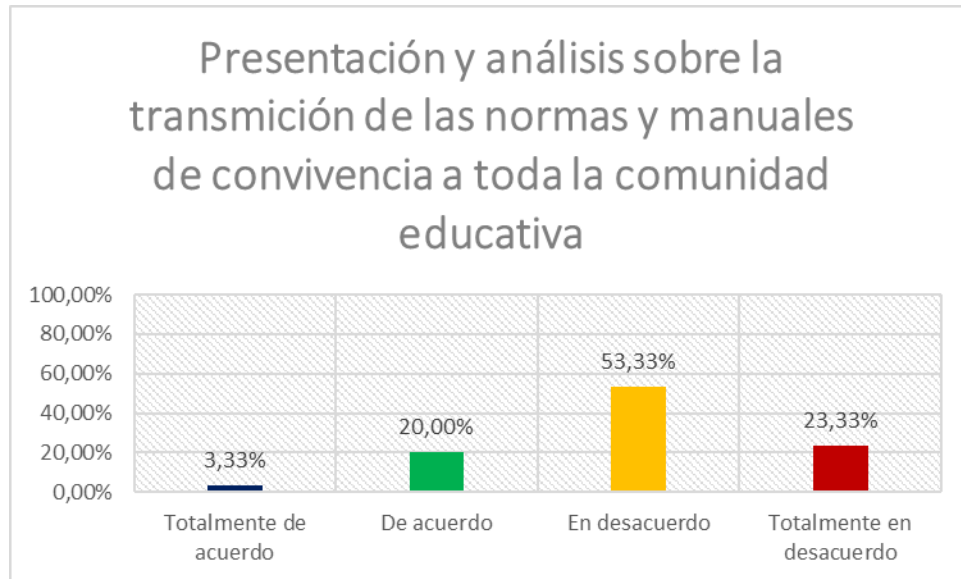
En la gráfica N°17, se observó que un 46.67% opinó estar de acuerdo que los jefes inmediatos toman en cuenta las decisiones de los docentes y son parte fundamental del desarrollo pedagógico. Dentro del porcentaje, un 6.67% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 53.34% opinó estar en desacuerdo, en el cual un 16.67% está totalmente desacuerdo.

Gráfica N°18



Se puede observar en la gráfica N°18 que un 26.67% opinó estar de acuerdo que los jefes inmediatos comunican anticipadamente de las actividades generales promovidas por la academia. Dentro del porcentaje, un 10% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 73.34% indicó estar en desacuerdo, en el que un 16.67% está totalmente en desacuerdo.

Gráfica N°19



En la gráfica N°19, se puede observar que un 23.33% está de acuerdo que los directores y coordinadores dan a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a toda la comunidad educativa. Dentro del porcentaje, un 3.33% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 76.66% indicó estar en desacuerdo, en el que un 23.33% está totalmente en desacuerdo.