

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) POSITIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
ENTRENAMIENTO (COACHING) Y LIDERAZGO."**  
TESIS DE GRADO

**DULCE ROCIO VELIZ MAZARIEGOS**  
CARNET 23194-09

ESCUINTLA, ENERO DE 2016  
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) POSITIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
ENTRENAMIENTO (COACHING) Y LIDERAZGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**DULCE ROCIO VELIZ MAZARIEGOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

ESCUINTLA, ENERO DE 2016  
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, 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**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. AMALIA ELIZABETH BATZ DE RIVAS

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla  
Teléfono: (502) 78892429  
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"  
1a. Avenida 3-40 zona 1  
Escuintla, 05001  
sedeesc@url.edu.gt

Escuintla, 6 de noviembre del 2015

Consejo de Facultad  
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis de la alumna **DULCE ROCIO VELIZ MAZARIEGOS**, carné **23194-09**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **"Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo."**

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,

**Licda. Amalia Batz**  
**Asesor de Tesis**  
**Código de Docente: 122351**

---

***En Todo Amar y Servir***  
***San Ignacio de Loyola***



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 051232-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante DULCE ROCIO VELIZ MAZARIEGOS, Carnet 23194-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05584-2015 de fecha 14 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) POSITIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTRENAMIENTO (COACHING) Y LIDERAZGO."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de enero del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por darme la vida y por su infinito amor que día a día me lo demuestra, por llenarme de sabiduría e inteligencia para poder llevar a cabo y culminar con gran satisfacción una de mis metas.

### **A MIS PADRES:**

Por su apoyo incondicional y amor, por las palabras de aliento en los momentos más difíciles y por ayudarme a seguir de pie. Por ser el pilar en mi vida e inspiración para alcanzar cada una de mis metas.

### **A MI ESPOSO:**

Por sus palabras de aliento y consejos en los momentos de dificultad y apoyo incondicional en todo momento.

### **A MGTR. CLAUDIA PALOMO DE MONJE:**

Por creer en mi persona, por brindarme su apoyo y alentarme a seguir adelante.

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	49
	2.1 Objetivos	50
	2.1.1 Objetivo General	50
	2.1.2 Objetivo Especifico	50
	2.2 Variable o Elementos de Estudio	51
	2.3 Definición de Variables	51
	2.3.1 Definición Conceptual	51
	2.3.2 Definición Operacional	51
	2.4 Alcances y Limites	53
	2.5 Aportes	53
<b>III.</b>	<b>METODO</b>	54
	3.1 Sujetos	54
	3.2 Instrumento	56
	3.3 Procedimiento	60
	3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística	61
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	62
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	70
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	74
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	76
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS</b>	78
	<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN**

La presente investigación de tipo descriptivo, tuvo como objetivo determinar los elementos de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) 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 (feedback) positivo.

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 (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) 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 (feedback) positivo para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo de sus jefes y supervisores.

## I. INTRODUCCIÒN

En la actualidad el tema de retroalimentación (feedback) en Guatemala, es un tema moderno que está enfocado al mejoramiento del rendimiento de los colaboradores de distintas organizaciones o industrias. Teniendo en cuenta que es un tema moderno, el país no cuenta con suficientes investigaciones acerca del tema. Por lo que es una limitante para poder obtener antecedentes con relación al concepto retroalimentación (feedback).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la ciudad de Escuintla es rica en comercio, industrias y organizaciones productivas con una amplia variedad de procesos industriales y organizacionales, por lo que cuenta con un campo amplio para realizar investigaciones sobre el tema de retroalimentación (feedback), el cual tampoco es un tema común en esta ciudad ya que muy pocas persona conocen sobre el mismo. Se debe tener en cuenta que para las industrias y organizaciones el pilar más importante es el recurso humano.

Por lo que mostrar una opinión sobre el trabajo permite al empleado que se sienta más cómodo en su tarea, más seguro de su labor y consciente de la importancia que atesora para el progreso y crecimiento colectivo de la empresa. Es importante no confundir la retroalimentación (feedback) positivo con elogiar solo las virtudes del trabajador y ensalzar sus buenas acciones. La retroalimentación (feedback) positivo incluye también la crítica constructiva para ayudarle a mitigar sus carencias y corregir las insuficiencias que su actividad pueda aquejar.

El concepto de retroalimentación (feedback) se ve reflejado cuando una persona recibe información de una manera clara y positiva a través de una opinión sobre algo que se ha dicho o hecho y que usado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional. Por lo que algunos estudios como el de Ruiz (2000), han demostrado que recibir frecuentemente retroalimentación (feedback) positivo aumenta el rendimiento en las personas, además de ser considerada una de las maneras más eficaces de retener el talento humano.

Existen algunos estudios realizados en Guatemala, relacionados con el tema de retroalimentación (feedback) positivo los cuales se citan a continuación:

Arriaga (2008) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de identificar la temática y metodología que debía contener un programa de entrenamiento (coaching). Planteo como identificar las áreas débiles, o con necesidad, para poder diseñar un programa específico o enfocado a mejorar el desempeño del personal. Esta investigación fue dirigida a mandos medios en el departamento de servicio al pasajero de una aerolínea. Arriaga utilizó una muestra de 21 sujetos y su respectivo gerente, así como un grupo de subordinados bajo su mando. Los mismos fueron elegidos según el puesto y objetivos de la investigación. Recabó los datos a través de un cuestionario diseñado para obtener la información expuesta anteriormente. Resalta como principales resultados, que los encargados de mandos medios presentan aspectos negativos al retroalimentar a sus subordinados a través de un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Con base en ello, concluyó que los temas que debe contener el programa de entrenamiento (coaching) debe ser dirigidos al aumento de la motivación, una adecuada

retroalimentación por parte de los jefes hacia los subordinados, especialmente en cómo y cuándo deben realizarlo. Recomienda que éste sea impartido a través de conferencias y talleres.

Por su parte Chaj (2006) en una investigación de tipo pre-experimental, tuvo como objetivo determinar si implementar un programa de retroalimentación (feedback) sobre entrenamiento (coaching) modificaba el estilo de liderazgo y pensamiento de los mandos medios en una institución bancaria. Chaj utilizó como instrumento el test de estilos de liderazgo con el fin de determinar el estilo de liderazgo con mayor tendencia entre los integrantes de los mandos medios, basándose en características de personalidad, comunicación, actitudes, entre otros. Tal instrumento fue aplicado a una muestra de 20 sujetos elegidos al azar, ocupantes de puestos de supervisor, jefe y asistente de subgerencia.

Como principales resultados, Chaj observó que de los 20 sujetos evaluados, 13 habían modificado su estilo de liderazgo posterior a la capacitación de entrenamiento (coaching). Previo a dicha capacitación, el estilo de liderazgo dominante era el paternalista y el democrático. Posterior a la capacitación, aumentaron los estilos de liderazgo autoritario y democrático respectivamente. A pesar de ello, no desaparecieron los estilos paternalista y situacional. Concluyó que posterior a la capacitación, los participantes modificaron significativamente su estilo de liderazgo. Denota el hecho de que los estilos autocrático y democrático fueron predominantes antes y después de aplicar el tratamiento. Por lo que recomendó que la mezcla de éstos debiera ser una herramienta saludable para la organización.

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 (feedback). 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.

Matta (2001) en su investigación de tipo experimental que tuvo como objetivo determinar las necesidades de capacitación y si eran satisfechas o no, si existía la necesidad de capacitación y formación académica; si este fuera el caso en qué áreas son las que necesitan reforzarse. La investigación fue realizada con una muestra formada por los directores de medios, creatividad y cuentas de las 24 empresas asociadas a la unión Guatemalteca de agencias de publicidad, haciendo un total de 72 directores sujetos de estudio, y 52 encuestados. Para esta investigación se utilizó como instrumento una encuesta elaborado por el investigador. En los resultados se determinó que el 100% de los encuestados consideró que la capacitación es necesaria. Por lo que se concluyó que dentro de los aspectos positivos que se han logrado a través de la experiencia de capacitación están: el personal más motivado, y los conocimientos aprendidos se aplican al

trabajo mejorando su desempeño, por lo que recomienda crear un programa de capacitación con base a los aspectos encontrados en los resultados de esta investigación.

Para Ruiz (2000) quien realizó un estudio de tipo descriptivo el cual tuvo como objetivo conocer si un programa de desarrollo de liderazgo es una herramienta eficiente para el manejo de conflictos dentro de la organización. Dentro de su investigación participó una muestra de 66 líderes de organizaciones del sector comercial, industrial, educativo y público, los cuales han participado en el programa “técnicas en soluciones empresariales”. Utilizó un cuestionario donde recopiló información del análisis para medir la eficiencia en el desarrollo de liderazgo y la eficiencia en manejo de conflictos, el cual se aplicó a los 66 líderes. Obtuvo dos resultados; a) delegar la autoridad y responsabilidad de la toma de decisiones el líder necesita de la proactividad para actuar y b) debe buscar una técnica para solucionar problemas motivando a la creatividad y creando confianza en las personas para que sean innovadoras, implementando nuevas formas de tomar decisiones basadas en el método científico.

Concluyó que el 82% de los participantes han logrado un alto grado de eficiencia en lo que respecta a la realización de la práctica de liderazgo, esto se determinó a través de mantener al equipo de trabajo comprometido con las metas de la organización y de ellos mismos. Recomendó que las organizaciones deban invertir en recursos en los que puedan desarrollar y obtener beneficios y a la vez crear un ambiente de derecho y desarrollo creyendo en las aptitudes y las capacidades de las personas y así volver más productiva a la organización.

Así mismo, Montiel (1999) realizó un estudio en el Instituto Nacional Experimental cuyo objetivo fue determinar si la retroalimentación (feedback) 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 (feedback) como un sistema de refuerzo para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Como conclusión determino que la retroalimentación (feedback) si es un auxiliar efectivo en la evaluación del aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a las investigaciones internacionales el tema retroalimentación (feedback) positivo para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo se encontró que:

Labarca (2012) realizó un estudio en Chile, el cual tenía como objetivo la formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo a través de la retroalimentación (feedback), con una muestra de 45 personas. Como instrumento se utilizó un cuestionario elaborado por el investigador que dio como resultado que se debe mejorar el nivel educativo, y

que todos los esfuerzos que se realicen desde el sistema educativo actuarán sobre las futuras poblaciones de trabajadores y que las empresas son renuentes a dar formación. Se recomendó una aplicación del proceso de retroalimentación (feedback), presente una mejora para el aumento y modificación de distintos aspectos a nivel personal y grupal, maximizando y mejorando el desempeño de todos los implicados, teniendo como conclusión que el liderazgo y el trabajo en equipo son influyentes positivos para puestos operarios y administrativos.

En España Betancourt y Cabrera (2011) llevaron a cabo un estudio descriptivo cuyo objetivo fue analizar las relaciones entre la personalidad y la toma de decisiones vocacionales a través de la retroalimentación (feedback) en estudiantes de la universidad de Tenerife. Para ello, se administró como instrumento el cuestionario de personalidad eficiente y el inventario de factores vocacionales a una muestra de 497 estudiantes. Como resultado encontraron diferencias significativas en las dimensiones constitutivas de la decisión vocacional en grupos extremos de alta y baja personalidad eficiente teniendo como base una retroalimentación (feedback) negativa. Se concluyó que la personalidad eficaz está vinculada a una retroalimentación y a la toma de decisión vocacional, basada en el conocimiento óptimo tanto de sí mismo como del mercado laboral. Por lo que se recomendó que la personalidad dependa del tipo de retroalimentación (feedback) que la persona tenga en todos los aspectos de su vida.

Por su parte Benitez y Echeverri (2008) realizaron en Colombia, una investigación de tipo descriptiva, con el objetivo de diseñar una guía de comunicación estratégica en una empresa de productos decorativos, con el fin de utilizar el entrenamiento (coaching) enfocado al desarrollo de

competencias comunicativas para que, los jefes de segundo y tercer nivel de la misma, transmitan a los demás colaboradores una cultura de trabajo en equipo principalmente todo esto en base a una retroalimentación (feedback) positiva. Cuenta con una muestra de cuatro áreas de la empresa: jefes de recursos humanos, entrenamiento (coaching), gerentes y sujetos del área operativa y administrativa. Para obtener dicha información, se utilizó como instrumento una serie de entrevistas y encuestas por área, con el fin de evidenciar los criterios y herramientas que han utilizado. Como principales resultados, se denotó que la empresa cuenta con algunas limitantes, por ejemplo, la falta de comunicación entre jefes y operarios, dudas ante los futuros beneficios y resistencia al cambio. Por lo que recomienda tomar en cuenta las limitantes que se ven reflejadas en los resultados de la investigación para mejorar las mismas para diseñar una guía de comunicación estratégica, dejando como conclusión que es necesario enfocar el entrenamiento (coaching) al desarrollo de metas dentro de cualquier aspecto.

Según Machargo (2008) realizó una investigación en Madrid, España. Con relación a la eficacia de la retroalimentación (feedback) en la modificación del auto-concepto académico la cual tuvo como objetivo de comprobar si la retroalimentación (feedback) es un medio adecuado para producir cambios en el auto-concepto académico. Para su estudio utilizó una muestra de 102 sujetos, con quienes utilizó el instrumento de la forma “A” y la forma “B” de la subes-cala de auto-concepto académico del test de auto-concepto general y académico “TAGA”, obteniendo como resultados que los individuos interpretan la retroalimentación (feedback) según sus experiencias y características personales, reaccionando contra una retroalimentación(feedback) negativo. Por lo que recomendó que se deba de crear un programa de retroalimentación (feedback) para que los sujetos tengan el conocimiento a que se refiere y en qué consiste.

Concluyo que la modificación del auto-concepto académico se ve reflejada de una manera positiva para su mejora.

Luján y Machargo (2006) realizó una investigación en Colombia teniendo como objetivo de comprobar si la retroalimentación (feedback) es un medio eficaz para producir cambios en el rendimiento académico, la investigación fue de tipo descriptiva y su muestra fue de 118 alumnos de nivel básico. Se utilizó como instrumento la observación y un cuestionario elaborado por el investigador. En los resultados se encontró que la retroalimentación (feedback) positivo resulto que en la mayoría de los sujetos del grupo incrementaron la opinión positiva que tienen de sí mismos, coincidiendo en que la retroalimentación (feedback) positivo juega un papel muy importante en diversas variables de la gestión del recurso humano, la productividad en las organizaciones y para el éxito empresarial a si a la mejora continua del clima laboral, la satisfacción sobre el trabajo y el alcance de metas organizacionales. Por lo que recomendó que si es importante crear un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el mejoramiento del liderazgo y entrenamiento (coaching). Concluyendo que una competencia de impacto e influencia permite que quienes lo practiquen jueguen un rol trascendental en su vida laboral.

Según García y Ovejero (2003) Colombia. En un estudio realizado el cual tenía como objetivo identificar la retroalimentación (feedback) laboral y satisfactorio, de tipo descriptivo utilizaron una muestra la cual estuvo compuesta de 775 trabajadores, todos del personal laboral y funcionario de un ayuntamiento asturiano, para esta investigación se utilizó como instrumento un cuestionario. Según los resultados obtenidos encontraron que la retroalimentación (feedback) será

efectivo si este se da de forma positiva dentro del área laboral, por lo que recomendaron que la retroalimentación (feedback) laboral deban de impartirlo a través de la retroalimentación (feedback) positiva para que los trabajadores se sientan satisfactorios. La conclusión de los resultados es que toda retroalimentación (feedback) impartida debe ser de forma positiva para maximizar el área laboral.

Según Castillo (2002) quien realizó una investigación en España, en la que señaló como objetivo general determinar cómo el programa de intervención para incrementar la calidad de la retroalimentación (feedback) a través de la dinámica de grupo en el estudiante de relaciones industriales permite mejorar la efectividad en el desempeño de sus funciones y roles como estudiante, para lo cual elaboró un estudio piloto apoyado en el diseño pre-experimental de un solo grupo, con una muestra de 62 personas. Se utilizó como instrumento un cuestionario enfocado al efecto de la retroalimentación (feedback) elaborado por el investigador. En los resultados arrojaron que los miembros del grupo terminaron comunicándose mejor, con más confianza, expresándose sin temor de hablar en el grupo, comprendiendo. Su relación con la temática de estudio es que aborda la comunicación y la retroalimentación (feedback) como factores para mejorar la efectividad en el desempeño, dejando como recomendación que se debe tener en cuenta siempre la retroalimentación (feedback) para obtener mejores resultados, e incrementar la relación a la satisfacción, mediante un análisis factorial. Concluyendo con la finalidad de incrementar un programa para mejorar la comunicación y calidad de la retroalimentación (feedback) a través de la dinámica de grupo en estudiantes de relaciones industriales de una universidad.

A continuación se da a conocer una serie de información correspondiente a las variables de estudio, lo cual es necesario, ya que cuando escuchamos la palabra retroalimentación (feedback) positiva nos viene a la mente la palabra opinión y en este trabajo lo enfocamos a la retroalimentación (feedback).

Es necesario tener en cuenta que es diferente una opinión a una retroalimentación (feedback) positiva. Las opiniones están centradas en uno mismo, en un criterio propio por lo general son reflejo de las debilidades de quien las emite. En cambio la retroalimentación (feedback), es un acto mucho más completo y con alto valor agregado, principalmente, porque el centro de entrega es la otra persona.

### **Retroalimentación (Feedback)**

Iglesias (2014) considera que la retroalimentación (feedback) es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitido en el argot empresarial. El cual se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) negativo o correctivo.

## **Como se realiza la retroalimentación (feedback)**

Según Farr (2006) la retroalimentación (feedback) se puede realizar de muchas maneras pero existe una manera en particular la cual es la más eficaz para su aplicación, a continuación se muestran las maneras de cómo se realiza la retroalimentación (feedback):

- Cara a cara (conocido como face to face).
- Escrito.
- Video cámara.
- Teleconferencia.
- Cualquier medio de comunicación.

Hay que tener en cuenta que el más efectivo es la cara a cara.

## **La retroalimentación (feedback), puede ser implícito o explícito**

Para Robbins (2005) la retroalimentación (feedback) implícito es el que se da a través de gestos o expresiones corporales, tonos de voz y cualquier otra señal no verbal que refleje aprobación o desaprobación.

La retroalimentación (feedback) implícito puede ser incompleto ya que tal vez no abarque todo el sentir que se le pretende dar al interlocutor. En cambio, la retroalimentación (feedback) explícito permite dar al que lo recibe con la mayor naturalidad posible la información clara de lo que se pretende, sin que tenga que suponerlo o adivinarlo, simplemente ha de escuchar y comenzar a mejorar su conducta.

Cuanto más positivo sea la retroalimentación (feedback) hacia el trabajador a través de comentarios y gestos positivos, más aumentará su satisfacción e incrementará el nivel de colaboración hacia el supervisor o bien puede ser en muchos casos a sus demás compañeros de labor. Cuando la retroalimentación (feedback) es negativa, lo puede recibir como algo amenazante y esto reducirá la satisfacción del trabajador y su nivel de colaboración y compromiso para con la organización.

### **Tipos de retroalimentación (feedback)**

Según Greller y Herold (2008) solo existen 3 tipos de retroalimentación (feedback) los cuales son:

- Retroalimentación (feedback) positivo

Cuando sale del sistema la cual tiende a aumentar la señal de salida, o actividad. Ej.: jugando al truco, uno mezcla y luego otro corta, sabe lo que tienen que hacer, si no lo hace, está saliendo del sistema, lo está cortando. Es cuando la norma se muestra ineficaz y hay que cambiarla.

- Retroalimentación (feedback) negativo

Es la que mantiene el sistema funcionando. Devuelve al emisor toda la información que necesita para corregir la pauta de entrada, mantiene el sistema estable y que siga funcionando.

- Retroalimentación (Feedback) bipolar

La cual puede aumentar o disminuir la señal o actividad de salida. La retroalimentación (feedback) bipolar está presente en muchos sistemas naturales y humanos. De hecho generalmente la retroalimentación (feedback) es bipolar, es decir, positiva y negativa según las condiciones medioambientales, que por su diversidad, producen respuestas sinérgicas y antagónicas como respuesta adaptativa de cualquier sistema.

### **Retroalimentación (Feedback) positivo**

Según Iglesias (2008) la retroalimentación (feedback) positivo es un mecanismo por el cual una variación en la salida produce un efecto dentro del sistema, que refuerza esa tasa de cambio. Es decir que la retroalimentación (feedback) positivo se da a una acción mala para la mejora en los resultados a obtener.

Ejemplos.

- En un sistema electrónico los dispositivos semiconductores conducen mejor la corriente cuanto mayor sea su temperatura. Si éstos se calientan en exceso, conducirán mejor, por lo que la corriente que los atraviese será mayor porque se seguirán calentando hasta su destrucción si no se evita con algún otro dispositivo que límite o impida el paso de corriente.

- Si conectando una caldera de calefacción a un sistema de aire acondicionado (frío), cuando la temperatura suba, el sistema intentará bajarla (se activará) a fin de llegar a la temperatura que se consigna, que es más baja, pero encenderá la caldera en lugar del aire acondicionado, por lo que la temperatura subirá aún más en vez de estabilizarse, lo que volverá a provocar que la caldera siga funcionando cada vez con más fuerza.

### **Los beneficios de la retroalimentación (feedback) positivo**

A criterio de Farr (2006) los beneficios más importantes de la retroalimentación (feedback) serán siempre todos aquellos con los cuales se logre obtener los resultados esperados, a continuación se muestran los objetivos más importantes.

- Crea una relación entre el entrenador (coach) y el entrenamiento (coaching) generando confianza y una comunicación de doble sentido entre el emisor y el receptor.
- Despierta un sentimiento de pertenencia en el entrenamiento (coaching).
- Genera autoestima, confianza y seguridad.
- Potencia los puntos fuertes del entrenamiento (coaching) y sus contribuciones a la organización.
- Ayuda al entrenamiento (coaching) a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

Uno de los más grandes beneficios es que fortalece la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado. Si la retroalimentación (feedback) es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.

## **Retroalimentación (feedback) como apoyo**

La retroalimentación (feedback) como apoyo según Herold, Parsons y Fedor (2007) estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento. Estrecha los vínculos reforzando la relación y creando una corriente de empatía que nos conecta con el otro y actúa sobre nuestra motivación.

Según Herold, Parsons y Fedor (2007) todo comportamiento que se mantiene está apoyado en dos fuerzas. Si cuesta dar retroalimentación (feedback) de apoyo, probablemente, asocie el darlo a algo negativo y el no darlo a algo positivo. La forma de cambiar el comportamiento es cambiar las asociaciones que se mantienen. Asociar placer al nuevo comportamiento, ¿qué es lo que se gana al aportar la retroalimentación (feedback) de apoyo? ¿Cuál es el impacto positivo?

La retroalimentación (feedback) es una habilidad directiva y personal, en la cual muchos directivos no están formados y dentro de las empresas no se favorece o fomenta su práctica. Sin embargo, es una obligación del directivo y un derecho del empleado saber cómo lo está haciendo. Cuando se le niega, aparte de sentir los efectos de dicha negación, probablemente responda mostrando una conducta inapropiada o improductiva.

## **Características de una retroalimentación (feedback) efectiva.**

Según Iglesias (2014) existen ocho características principales de la retroalimentación (feedback) positiva, los cuales se clasifican en las siguientes.

- Aplicable

El mensaje debe contener elementos concretos para el receptor, que le sirvan para corregir o modificar su comportamiento. Por tanto, la retroalimentación (feedback) debe ir dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado por el receptor.

- Neutro

Se debe evitar la valoración al emitir retroalimentación (feedback), de esta manera se minimiza la posibilidad de que la persona que lo recibe se ponga a la defensiva. Tampoco hay que interpretar, sino describir los hechos tal y como son.

Según Iglesias (2014) la retroalimentación se clasifica en:

- Oportuno

Generalmente resulta mucho más efectivo cuando se realiza inmediatamente después de la acción en cuestión. Sin embargo, hay que buscar el momento oportuno, valorar si se hace individualmente o en grupo, si el receptor está en condiciones de recibirlo, etc.

- Solicitado

Mucho mejor si la retroalimentación (feedback) es solicitado; puede hacerlo saber de forma explícita o comunicándolo con nuestra conducta al resto del grupo.

- Objetivo

La claridad en el mensaje y el uso de ejemplos son elementos básicos para una retroalimentación (feedback) eficaz. Además, debe centrarse en el problema y evitar los rodeos.

- Directo

Es necesario ofrecer retroalimentación (feedback) personal y directamente. Una retroalimentación (feedback) negativo, ofrecido de forma correcta, puede producir efectos muy positivos; sin embargo, si intervienen terceros las consecuencias pueden ser desastrosas.

- Específico

Cuando se ofrece una retroalimentación (feedback) abstracto el receptor no dispone de la suficiente información para procesarlo y utilizarlo. Una retroalimentación (feedback) específico es el que contiene un mensaje concreto en el que no se pierde su significado.

- Comprobado

Dar retroalimentación (feedback) es un modo de comunicación y, por tanto, debemos cerciorarnos de que el mensaje ha sido recibido.

Es tan importante saber recibir retroalimentación (feedback) como emitirlo de la forma correcta para que provoque efectos positivos en nuestras relaciones con los demás.

## **Principios y técnicas de retroalimentación (feedback)**

Para Herzberg, Mousner y Snyderman (2013) la retroalimentación (feedback) es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras. La retroalimentación (feedback) llega al cerebro a partir de dos fuentes diferentes.

- Desde el entorno, por medio de los efectos sobre el cuerpo.
- Desde la comunicación intencional de un "maestro".

Este segundo método no solamente se da en el caso de la escuela. Puede darse también en otros momentos, como ser, de un amigo al jugar, del jefe en el trabajo y de otros empleados o asociados, que actúan como "maestros". Por medio de esta retroalimentación (feedback) aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso.

## **Requisitos de una retroalimentación (feedback) positiva**

Según Greller et al. (2008) existen diez requisitos importantes para poder implementar o dar una retroalimentación (feedback) positivo y son:

- La retroalimentación (feedback) tiene como objetivo reforzar, mejorar o corregir algún comportamiento, pero nunca crear culpa en el destinatario.

Según Greller et al. (2008) los requisitos para dar retroalimentación (feedback) positivo son:

- La retroalimentación (feedback) genera una emocionalidad que sea funcional para emprender acciones que optimicen el desempeño de la persona. En procura de este

objetivo quien tenga que entregar retroalimentación (feedback) debe elegir el momento oportuno y apropiado, y prepararse emocionalmente para tal evento. Debe encontrarse tranquilo y predispuesto a mantener la conversación y nunca utilizar esta circunstancia para agredir o realizar una descarga emocional.

- La retroalimentación (feedback) debe estar debidamente contextualizado en el marco de las tareas compartidas y los objetivos consensuados. Se debe señalar el efecto y las consecuencias que produce el comportamiento que se pretende corregir o mejorar.
- La retroalimentación (feedback) debe fundarse a un dominio específico, sustentado por hechos observables, con parámetros explícitos de medición y comparación. Se deben proveer ejemplos concretos de dos o tres situaciones específicas. Evitar descalificaciones y todo tipo de generalización.
- La retroalimentación (feedback) estará enfocado a las conductas o comportamientos y no a la identidad o a las características particulares de la persona.
- La retroalimentación (feedback) planteara un razonamiento abierto que dé cuenta de por qué se arriba a esa opinión y debe brindar el espacio para su discusión.

Según Greller et al. (2008) los requisitos para dar retroalimentación (feedback) positivo son:

- La retroalimentación (feedback) incluirá la indagación que posibilite escuchar y entender el punto de vista del otro. Debe comparar su interpretación de los hechos con la explicación que de los mismos realiza la persona en cuestión y estar dispuesto a rever o modificar su opinión.
- La retroalimentación (feedback) debe fortalecer los vínculos y aumentar la autoestima del otro y nunca a satisfacer el ego de quien lo realiza.
- La retroalimentación (feedback) estará enfocado al futuro y no al pasado. Se deben explicitar cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar y cómo los mismos van a beneficiar a la persona y a la organización. Debe plantearse el cambio de comportamiento a través del pedido de conductas específicas.
- La retroalimentación (feedback) finalizara con el compromiso acerca de las acciones a emprender.

Si bien se destaca la importancia de la retroalimentación (feedback) en el ámbito laboral y especialmente en la tarea de conducción y liderazgo, podemos decir que es una competencia necesaria para todos los ámbitos de nuestra vida.

## **El valor de la retroalimentación (feedback) positivo**

Para Hackman y Oldham (2012) cuando se da retroalimentación (feedback) positivo se estrechan vínculos, se refuerzan las relaciones, se genera una corriente de empatía que conecta con la otra persona, porque se hace explícito el reconocimiento de sus virtudes o de las acciones que son un beneficio.

De modo opuesto, cuando las expresiones de una retroalimentación (feedback) positivo escasean o se emplean de manera inadecuada, encontramos que las relaciones se resienten. Cuando una persona se esfuerza por ayudar a otra y ofrecerle lo mejor de sí misma y encuentra a cambio falta de reconocimiento o de gratitud, de manera reiterada, acabará juzgando como injusto lo que el otro está haciendo o dicho más apropiadamente, lo que el otro no está haciendo.

Es probable que, en consecuencia, aparezca el resentimiento y que la relación se deteriore. La falta de gratitud y de reconocimiento ha roto muchas relaciones laborales.

## **Correcta formulación de la retroalimentación (feedback)**

Farr (2006) refiere que la correcta formulación requiere una reflexión previa sobre la retroalimentación (feedback) que se va a dar, exige buscar ejemplos claros y específicos de comportamientos, es necesario ser específico y hablar de hechos medibles y objetivos en lugar de interpretaciones, suposiciones.

Es necesario tomar en cuenta las siguientes especificaciones, para lograr de forma completa la retroalimentación (feedback) positivo.

- Es necesario darlo a tiempo y en el lugar adecuado.
- Nunca dar retroalimentación (feedback) correctivo en público.
- Debe existir un equilibrio entre la retroalimentación (feedback) de apoyo y la retroalimentación (feedback) correctivo.

Debe darse de forma relevante sin perder la calma o reaccionar de forma exagerada. Y dar la oportunidad a la persona de expresar sus opiniones y escuchar de verdad lo que dice. Al buscar una mejora en el desempeño tiene que tenerse en cuenta 4 factores:

- Describir la conducta específica
- Describir las consecuencias de esa conducta
- Describir cómo se siente con esa conducta
- Describir porqué se siente así indicar qué se necesita cambiar, si se trata de una retroalimentación (feedback) correctiva.

La retroalimentación (feedback) de apoyo estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento.

## **La dificultad de dar retroalimentación (feedback) positiva**

Para Iglesias (2014) considera que a pesar de que para la mayoría de las personas es evidente el impacto que tiene la retroalimentación (feedback) positiva en las relaciones interpersonales, es frecuente encontrar, sin embargo, muchas carencias en este tipo de conversaciones: Hay personas que jamás demuestran gratitud o agradecimiento, personas que lo hacen muy raramente y otros muchos que se expresan torpemente, con precipitación o a destiempo. ¿Qué hace que las personas tengan este tipo de dificultades? ¿Por qué es tan frecuente encontrar representantes (Managers) que nunca tienen tiempo para dar una retroalimentación (feedback) a sus colaboradores?

Cuando se trabaja en coaching la dificultad para dar reconocimiento, buscamos qué creencias tiene nuestro cliente para actuar del modo en que está actuando. Por ejemplo:

- Si felicito a mi colaborador por el trabajo bien realizado, se relajará o me pedirá algo a cambio.
- Las cosas nunca están lo suficientemente bien hechas como para felicitarle.
- Si muestro mi admiración, de alguna manera muestro también mis carencias.
- No hay nada por lo que felicitarle, es su obligación, se le paga para eso.
- Si le agradezco ahora, luego no podré amonestarle cuando sea necesario.

## **Como debe ser la retroalimentación (feedback) positiva**

A criterio de Greller et al. (2008) se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos acerca de la retroalimentación (feedback) para saber cómo debe de ser.

- Tener como objetivo reforzar, mejorar o corregir algún comportamiento, pero nunca crear culpa en el destinatario.
- Generar una emocionalidad que sea funcional para emprender acciones que optimicen el desempeño de la persona. Elegirá el momento oportuno y apropiado, preparándose emocionalmente para este evento.
- Contextualizado en el marco de las tareas compartidas y los objetivos consensuados. Se debe señalar el efecto y las consecuencias que produce el comportamiento que se pretende corregir o mejorar.
- Enfocado a un dominio específico, sustentado por hechos observables, con parámetros explícitos de medición y comparación.
- Enfocado a las conductas o comportamientos y no a la identidad o a las características particulares de la persona.

Según Greller et al. (2008) los aspectos a tomar en cuenta son:

- Plantear un razonamiento abierto que dé cuenta de por qué se arriba a esa opinión y debe brindar el espacio para su discusión.
- Indagación que posibilite escuchar y entender el punto de vista del otro. Debe comparar su interpretación de los hechos con la explicación que de los mismos realiza la persona en cuestión y estar dispuesto a rever o modificar su opinión.
- Fortalecer los vínculos y aumentar la autoestima del otro y nunca a satisfacer el ego de quien lo realiza.
- Enfocado al futuro y no al pasado. Se deben explicitar cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar y cómo los mismos van a beneficiar a la persona y a la organización. Debe plantearse el cambio de comportamiento a través del pedido de conductas específicas.
- Finalizar con el compromiso acerca de las acciones a emprender.

## **Como dar una retroalimentación (feedback)**

Según Herold et al. (2007) no basta con decir hiciste un buen trabajo. Si considera que con este comentario está proporcionando la retroalimentación (feedback) adecuado realmente no lo hace. El mensaje, para que se sienta relevante, debe indicar a la persona que fue lo que hizo muy bien para recibir reconocimiento.

Si no recibe una información más concreta, como podrá saber el empleado que fue lo que hizo bien para hacerlo la próxima vez que se le presente una situación similar ¿Cómo puede ayudar al resto del grupo a identificar lo que representa un alto estándar de trabajo?

Un ejemplo, para ilustrar lo anterior es:

“Rafael, me pareció excelente la forma como manejaste la presentación al grupo. En todo momento el mensaje fue muy claro, comunicaste al principio el propósito de la reunión, el contenido y lo que se esperaba del grupo. Te felicito por tu trabajo”. Herold et al. (2007)

- Sea frecuente, hágalo con frecuencia; no debería suceder al final de un proyecto que tomó meses o en las evaluaciones anuales (si aplica el caso). Sin embargo, encuentre un balance adecuado, una sobredosis de felicitaciones puede ser tan dañino como una falta de reconocimiento.

- Sea sincero, para que sea relevante y se sienta sincera la retroalimentación (feedback) debe ser conciso, sin caer en exageraciones u observaciones que no tienen relevancia con la situación o que suenan sacados de una lista de halagos.

### **Beneficios de la retroalimentación (feedback)**

Para Hackman y Oldham (2012) la retroalimentación (feedback) cuenta con varios beneficios los cuales se engloban a la mejora continua en cualquier ámbito en el cual sea aplicado, a continuación se muestran algunos beneficios del mismo como los son:

- Demuestran aprecio por el trabajo realizado y reconocimiento: elementos emocionales que agregan un bienestar incuantificable en lo personal y al grupo de trabajo.
- Indican con bastante claridad hacia el grupo, estándares de trabajo deseables y reconocidos dentro de la organización.
- Crean un ambiente de trabajo saludable con altos grados de comunicación efectiva y oportuna. Tienen un efecto muy positivo en los empleados, sin costo asociado y con el potencial de aumentar la productividad y lealtad a las metas comunes del grupo.

## **Cuando intervenir con una retroalimentación (feedback)**

Farr (2006) considera que contra todo lo que las personas puedan pensar, el ofrecer una retroalimentación (feedback) es mucho más fácil de lo que se cree, el punto es prepararse, practicar adiestrarse para reconocer el momento adecuado, ese momento puede ser cuando se presenten las siguientes situaciones.

- Cuando el trabajo bien hecho, los proyectos exitosos y las conductas ingeniosas deben ser reconocidas. La retroalimentación (feedback) positiva no se entrega con frecuencia, sin embargo ofrecerlo puede tener sus beneficios y estos pueden ser muchos.
- Cuando la probabilidad de mejora de una persona es evidente. Las destrezas o habilidades que pueden aprenderse cambian con mayor facilidad que los hábitos o la personalidad de un individuo.
- Cuando un problema no puede ser ignorado, cuando la conducta de la persona tiene un impacto negativo en el equipo o la organización.

Si se encuentra en una situación en la que considera debe ofrecer una retroalimentación (Feedback), usted puede ser flexible y sensible al momento, incluso practique el rapport, que consiste en asumir la misma posición corporal de la otra persona, quizás se encuentre ante los siguientes:

- Podría dar retroalimentación (feedback) tan pronto como pueda después de observar una conducta que requiere de ser corregida o incluso si es su caso de ser reforzada.
- Quizás sea necesario dejar pasar algún tiempo para reunir toda la información necesaria antes de discutir un tema con la persona a quien se le ofrecerá la retroalimentación (Feedback).
- Si la conducta que se observó fue molesta para todos, es necesario que todos se calmen para ofrecer algo enriquecedor a la persona o personas y a la organización.

Ofrecer retroalimentación (Feedback) Positiva, frecuentemente afirma la alta calidad en el trabajo de los subordinados, es considerada una de las maneras más eficaces de retener el talento humano en las organizaciones.

### **Cuando funciona la retroalimentación (feedback)**

Según Koontz y Weihrich (2014) las destrezas laborales tienen más posibilidad de afectar el aprendizaje, el crecimiento y el cambio, ahí es donde funciona con mayor facilidad y donde se logran los mejores resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, lo recomendable es que se ofrezca retroalimentación (feedback) para realizar y mejorar los siguientes aspectos:

- Destrezas laborales (ejemplo: aprender un programa de computación nuevo)
- Destreza de gestión del tiempo (ejemplo: priorizar tareas)
- Procesos de trabajo (ejemplo: establecer una rutina lógica)
- Conocimientos sobre alguna materia u organización (ejemplo: aprender leyes fiscales)

### **Cuando no funciona la retroalimentación (feedback)**

De la misma manera Taylor, Fisher e Ilgen (2011) consideran que evitar entrar en campos de acción donde al cambio es difícil para las personas o que está más allá de su propio control, ahí es donde la magia de la retroalimentación (feedback) pierde fuerza.

Es posible apoyar el cambio, las actitudes o hábitos de una persona, pero requiere de un compromiso mayor al que ofrece la típica retroalimentación (feedback), cuando este es dirigido a este tipo de cambios, se centra en el aprendizaje a largo plazo, y el aprendizaje a largo plazo normalmente se convierte en una situación para el entrenamiento (coaching) y no de retroalimentación (feedback).

Para Taylor et al. (2011) existe una característica cuando no funciona la retroalimentación (feedback) y este se da en actitudes negativas frente a la retroalimentación (feedback) ya que

existen muchas actitudes que afectan negativamente a la generación de la retroalimentación (feedback), a continuación se destacan alguna de las más comunes.

- La gente no necesita retroalimentación (feedback). Cada uno sabe lo que tiene que hacer.
- Debo priorizar mí tiempo. Prefiero hacer mis cosas antes que dar retroalimentación (feedback).
- Trabajo con iguales: ¿quién soy yo para darle retroalimentación (feedback) a otro?
- Hablar de esas cosas no va conmigo... es de psicólogos.
- Si le digo que hizo mal su trabajo, le va a molestar y yo no quiero conflictos.
- Sé que al dar retroalimentación (feedback) sueno muy agresivo prefiero no darlo.
- Si hizo bien las cosas, cumple con su deber. ¿Por qué habría de felicitarlo?

Y dentro de las reacciones defensivas frente a la retroalimentación (feedback) se encuentran de manera positiva, son las siguientes:

#### De la persona que recibe la retroalimentación (feedback)

- Culpar: “No es mi culpa. ¿Qué esperas que haga si no me escuchas?”
- Negar: “No veo ningún problema en eso”
- Racionalización: “Debes comprenderme, he tenido una semana particularmente mala”
- Enfado: “Ya he tenido suficiente por hoy”

#### De la persona que da retroalimentación (feedback)

- Obligación: "Estoy obligada a decirte esto"
- Moralidad: "Es por tu bien"

- Enterrar y esquivar: tardar mucho tiempo en llegar a una conclusión y que además incluye muchos aspectos irrelevantes.
- Minimizar: "no te preocupes, no es un gran trato. Todo el mundo lo hace en algún momento"
- Tramar en secreto: "Puede que tengas razón, quizás lo esté exagerando"

### **Encuesta (Survey)-retroalimentación (feedback)**

La encuesta (survey)-retroalimentación (feedback) para los autores; Martínez, Peirò, Moliner y Potocnik (2010) es una metodología de cambio organizativo, retroalimentación (feedback) a través de datos de encuesta. Tiene correspondencia con la investigación acción, porque trata de recoger datos sobre la organización y ofrecerlos a los trabajadores y profesionales para analizarlos, interpretar su significado y llegado el caso, proponer acciones de mejora.

Esta interpretación de los datos, para llegar a una propuesta de acción de mejora. Se lleva a cabo en sesiones o reuniones de trabajo donde participan de manera activa los trabajadores y profesionales.

Un aspecto crítico para el buen funcionamiento de la encuesta (survey)-retroalimentación (feedback) es la clarificación del rol del experto que coordina la reunión de encuesta (survey)-retroalimentación (feedback). Consiste claramente en un modelo de consultoría de procesos este consiste en qué; El experto no diagnostica un problema; el experto no identifica las causas de los problemas; y el experto no prescribe las acciones para solucionar el problema.

Al contrario, el experto colabora, facilita y establece el contexto adecuado para que los trabajadores y profesionales identifiquen posibles problemas y oportunidades, las barreras que existen, las acciones de mejora viables, los responsables de llevarlas a cabo y la planificación temporal.

### **Cómo preparar una sesión de encuesta (survey)-retroalimentación (feedback)**

Según Martínez et al. (2010) consideran que al igual que ocurre con muchas otras actividades de consultoría y desarrollo organizativo, el éxito de una sesión de encuesta (survey)-retroalimentación (feedback) depende, en buena medida, de la preparación previa.

El experto que va a coordinar la sesión, tanto si es un consultor externo como si forma parte de la organización, debe tener en cuenta una serie de aspectos operativos e interpretativos. Estos criterios han de servir de guía para la acción, pero el experto ha de ser flexible al aplicarlos cuando sea necesario. Son los siguientes:

- Preparar la agenda de la reunión.
- Preparar los materiales necesarios para la reunión.
- Clasificar y organizar la información.
- Establecer hipótesis previas.
- Anticipar aspectos críticos para una comprensión completa de los resultados.
- Anticipar las cuestiones que probablemente van a surgir en la sesión.
- Asegurar una organización operativa y adecuada de la reunión.

## **La retroalimentación (feedback) en el entorno laboral**

Para Herold et al. (2007) los individuos, los equipos de trabajo y las organizaciones deben proporcionar una retroalimentación (feedback) apropiada para mejorar su desarrollo y actuación. Como mencionamos anteriormente, en el entorno laboral la retroalimentación (feedback) nos ayuda a:

- Mejorar el rendimiento del trabajador.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo de trabajo.
- Establecer y cumplir los objetivos del trabajador y de la organización.
- Dentro de una organización el rendimiento de un trabajador se trata de corregir mediante las siguientes acciones:
  - Refuerzo positivo.
  - Refuerzo negativo.
  - Omisión de refuerzo.
  - Castigo.

En la medida de lo posible, es muy importante reunirse directamente con el equipo de trabajo, y además, hacerlo con frecuencia. En situaciones críticas y de estrés, puede que algún miembro del equipo escuche el mensaje correctamente la primera vez que lo reciba, o puede que no lea detenidamente la documentación que se le entrega en la primera reunión.

Por ello, las sesiones de seguimiento ofrecen la oportunidad de repetir el mensaje y que todos logren comprenderlo finalmente. También podemos incrementar las reuniones con el objetivo de ofrecer a los empleados la oportunidad de evaluar y expresar su desempeño.

Según Herold et al. (2007) es necesario fomentar la retroalimentación (feedback) en el entorno laboral, y por tanto, la comunicación no puede ser solamente ascendente de arriba hacia abajo, sobre todo en momentos críticos o de crisis, en los que es fundamental el intercambio de preguntas, inquietudes, ideas y preocupaciones de todos los miembros de la organización. Por ello, las reuniones frecuentes entre los miembros de la empresa permiten fomentar el diálogo en dos direcciones.

Otra forma de obtener una retroalimentación (feedback) consiste en escuchar los comentarios informales que circulan por la compañía. Así estaremos al corriente de aquellos temas más importantes o populares para la mayoría de los compañeros, lo que nos permitirá ajustar adecuadamente nuestros mensajes sobre dichos asunto.

### **Retroalimentación (feedback) como instrumento de motivación**

Martínez et al. (2010) consideran que la mayoría de las personas tenemos la necesidad básica de saber si lo estamos haciendo bien; y la expectativa de éxito es fundamental para nuestra motivación y esfuerzo.

En este sentido, tanto la motivación como el esfuerzo se incrementan cuando existen expectativas de tener éxito pero decrecen o cesan cuando percibimos que nuestro objetivo es incierto o imposible.

De manera similar, la teoría del comportamiento sugiere que el refuerzo positivo de un comportamiento específico aumenta las posibilidades de que el comportamiento se repita en el futuro.

Así, Martínez et al. (2010) el supervisor debería determinar qué aspectos del comportamiento del empleado deben felicitarse, gratificarse y destacarse. Desafortunadamente, lo que tiende a ocurrir es que solo se identifican los aspectos más negativos.

Con ello se pretende reducir las ocurrencias del efecto negativo, no deseado en el comportamiento, pero también produce el efecto no deseado incrementando la ansiedad, incluso el miedo, y reduce la actitud abierta de la persona ante su progreso y evaluación.

A continuación se presenta un listado de factores que afectan a la motivación del empleado a la hora de desarrollar sus tareas. Los trabajadores se encuentran motivados cuando:

- Está claro lo que se espera de ellos.
- Son apoyados por sus directores o supervisores.

- Se reconoce su esfuerzo.
- Contribuyen de alguna manera positiva o reconocible (apreciable).
- Tienen libertad para expresar sus opiniones, puntos de vista e ideas.
- Se marcan metas que de alguna manera le ayudan a desarrollarse y a ser más creativos.

A través de investigaciones psicológicas se ha demostrado que estos seis factores tienen un efecto significativo en la participación, relación, esfuerzo, y en última instancia en la productividad laboral.

## **Liderazgo**

Koontz y Weirich (2014) consideran que el liderazgo se define como la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntarias y de manera entusiasta hacia el cumplimiento de metas grupales. Lo que hace notar que es necesario que el líder tenga la capacidad para lograr que las personas estén altamente motivadas.

De acuerdo con Robbins (2005) se define y clasifica al liderazgo como: La capacidad de influir en un grupo con el objetivo de lograr metas planteadas. Establece que las fuentes de esta influencia pueden ser Formal, en este tipo de influencia se asume una función de liderazgo acorde al puesto que se ocupa en la organización.

Sin embargo esto no quiere decir, que todos los gerentes sean líderes, ni todos los líderes ocupen posiciones gerenciales. Como segunda fuente de influencia, sería la informal, que es aquella en la que los líderes surgen del grupo y son designados por el mismo.

Asimismo, Robbins, Coulter, Varela, Rodriguez, Jones y Amaru (2009) establecen que el liderazgo es uno de los principales papeles de los administradores en las empresas. El emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa. El proceso de liderazgo está estrechamente vinculado al de motivación.

La motivación es necesaria para la acción que brinda el líder a los miembros de su equipo, no es algo que sólo deba realizarse una vez al año en la “evaluación de desempeño”, sino que es una herramienta de uso cotidiano que sirve para optimizar la performance de los integrantes del equipo.

Según Robbins et al. (2009) señalan que teniendo en cuenta que toda retroalimentación (feedback) tiene como finalidad reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas, a continuación se detallan los mismos:

- Reforzar

Muchas veces se supone que el directivo sólo tiene que dar retroalimentación (feedback) ante un problema o inconveniente y, en realidad, esta herramienta sirve también para reforzar conductas positivas, motivar a los colaboradores y generar un efecto

imitación en los otros integrantes del equipo. Además predispone emocionalmente a la persona para la oportunidad en que tenga que recibir una retroalimentación (feedback) destinado a modificar un comportamiento.

- Mejorar o Corregir

La retroalimentación (feedback) en esta circunstancia apunta a optimizar la efectividad de las personas, en función de los parámetros y estándares establecidos y acordados por el equipo. Se constituye en un importante aporte que el líder brinda a sus colaboradores, ya que genera la posibilidad de que el individuo visualice sus áreas de mejora, aprenda de su propia práctica, capitalice sus errores y mejore su capacidad de acción.

Los líderes buenos y eficaces son aquellos que no se toman la retroalimentación (feedback) como algo personal incluso cuando no digan las cosas de la mejor manera. Lo ideal sería que:

- Indicarán algo concreto que puede estar bien, o mal.
- Es descriptivo, no valorando los motivos ni adivinando cual es el pensamiento.
- Que sea útil y constructivo.

Según Robbins (2005) considera que si las personas fueran sinceras consigo mismo sabrían lo difícil que resulta aceptar las críticas justificadas o no a su labor. Se puede ayudar a pensar que esa persona tiene una intención positiva al comentarte algo que haces mal.

Cuando alguien dice algo sobre cómo has llevado un asunto o resuelto un problema te habla desde su propio mundo interior, desde sus creencias y valores. Es casi un cosmos de pensamientos y experiencias y no tiene por qué parecerse a tu propio mundo.

Por eso lo segundo que hay que aprender para recibir bien una retroalimentación (feedback) y aprovecharlo es escuchar con apertura. Si no se toma lo que nos digan como un ataque personal sino como algo que está dicho desde otro punto de vista muy distinto al nuestro podemos tener la apertura mental suficiente para escuchar con atención y poder evaluar objetivamente la calidad de la retroalimentación (feedback). Esto nos permite aprender y aceptar la crítica de forma útil.

La forma de actuar más elegante que he observado cuando alguien recibe retroalimentación (feedback) sobre una actuación concreta es contestar con un sencillo “Gracias”. Sin añadir absolutamente nada más.

### **Características de un líder**

Donis (2007) establece cuatro características de los líderes, los cuales son los siguientes:

- Visión ganadora

Saber que quiere hacer personal y profesionalmente, y fortaleza de perseverar.

- Pasión por su vocación

Profesión o línea de conducta.

- Integridad

Es sincero y posee madurez, es capaz de generar confianza, el liderazgo no puede adquirirse debe ganarse.

- Audacia y curiosidad

El líder se interesa por todo, quiere aprender lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas.

Meneses (2005) realiza una comparación entre los líderes, con lo cual determina que el líder efectivo es aquel que es capaz de identificarse con la organización, tener en claro sus objetivos, sus valores y conseguir el apoyo de su personal a través de la buena comunicación y el ambiente de desarrollo. Por el contrario del líder ineficiente que se preocupará únicamente por sus logros personales.

### **Objetivos de líder**

Para Cauto (2010) es importante que el líder tome en cuenta cinco objetivos principales, que contribuirán al cumplimiento de proyectos:

- Objetivo 1: Terminar a tiempo.

Es una meta una de las metas más difíciles al momento de gestionar los proyectos, porque las exigencias de elaboración, cambian a continuamente durante la ejecución del proyecto. Para lograr este objetivo, el líder necesita administrar su ámbito de aplicación

muy cuidadosamente. Debe establecerse un plan objetivo, el cual debe mantenerse siempre al día, registrando los avances reales frente a los previstos.

Es importante identificar las desviaciones del plan y corregirlos rápidamente. Es decir, debe implementar un proceso detallado de control de cambios de modo que cualquier cambio en el ámbito de aplicación se gestione adecuadamente.

- Objetivo 2: Terminar con Bajo Presupuesto.

El líder debe asegurarse que los costos no se desvíen de lo estipulado, por lo cual es necesario establecer un presupuesto de proyecto al inicio para poder comparar al final. Se debe incluir en este presupuesto todos los costos del proyecto tanto como aquellos que involucren personas, equipos, proveedores así como de los materiales.

De esto se debe calcular cuánto va a costar implementar cada tarea en el plan y realizar un seguimiento de cualquier discordancia de este plan. El presupuesto debe estar bien estructurado ya que se debe asegurar de que si se excede en el gasto de algunas tareas, les quitarán valor a otras en detrimento del proyecto.

- Objetivo 3: Cumplir con los Requisitos.

Es importante que los proyectos produzcan soluciones que cumplan estos requisitos al cien por ciento los requisitos. Menciona que uno de los trucos es asegurarse de que tiene lo suficientemente detallados los requisitos desde un principio.

Los requisitos son ambiguos en modo alguno, lo que puede ser un detalle mínimo inicialmente, termina siendo un enorme problema, el cual provocará un desvío de recursos y tiempo, para completar la “ambigüedad” previa, no aclarada.

- Objetivo 4: Mantener Clientes Satisfechos.

Se pueden completar los pasos anteriormente mencionados, terminar el proyecto a tiempo, por debajo del presupuesto y se han recogido cien por ciento los requisitos, pero que hay de los clientes. Cuando los clientes se presentan insatisfechos, es generalmente porque sus expectativas han cambiado desde que se inició el proyecto y no han sido gestionados correctamente.

- Objetivo 5: Mantener a los Miembros del Equipo Felices.

Finalmente, es importante contar con un equipo contento, de esta forma el líder estará más que motivado, y de ser necesario tendrán la capacidad de hacer todo de nuevo para el próximo proyecto. Es así como el personal se sentirá también.

La satisfacción del personal es fundamental para el éxito de su proyecto. Así que mantener un equipo feliz es una tarea principal, premiar y reconocer los éxitos, porque solo a través de un equipo motivado, puede lograr cualquier cosa.

### **La retroalimentación (feedback) desde el liderazgo**

Para Meneses (2005) uno de los focos relevantes de todo gerente que sea líder es monitorear el desempeño de los colaboradores con miras a alcanzar los resultados, para lo cual es central comparar los resultados de desempeño obtenidos con las metas previstas.

Para asegurar el logro de los objetivos del negocio, las valoraciones periódicas de la actuación son sumamente valiosas, ya que permiten evaluar el progreso del colaborador en el logro de sus metas de trabajo acordadas, lo cual puede conducir a:

- Dar reconocimiento por los logros alcanzados o por la evolución favorable al alcance de la meta propuesta.
- Renegociar metas, cuando éstas no sean realistas, acordándose nuevos estándares de desempeño y/o nuevos tiempos de ejecución.
- Introducir correctivos para cerrar las brechas identificadas y asegurar el logro de las metas establecidas.

El líder al efectuar las revisiones periódicas, debe solicitar al colaborador anticipadamente que se autoevalúe, lo que le permitirá poder identificar la existencia o no de brechas entre las metas acordadas y los resultados obtenidos.

Continuando con Meneses (2005) al llegar el momento previsto para la reunión de revisión, el líder debe promover la participación del empleado de manera de lograr el mayor nivel de involucramiento en el logro de las metas de acordadas y desembocar en la generación de los respectivos acuerdos, los cuales serán objeto de evaluación en revisiones futuras.

En el caso que la actuación presente brechas en relación a lo esperado, debe abordarse sin dilaciones la entrevista de valoración negativa, la cual en lo sucesivo denominaremos entrevista de retroalimentación (Feedback), cuyo objetivo es darle al colaborador la oportunidad de mejorar su actuación y evitarle un período de prueba e incluso un despido.

Es importante considerar que muchos gerentes y supervisores experimentan ansiedad y temor ante la disciplina y la confrontación del personal debido al concepto erróneo que tienen acerca de la disciplina.

Según Cauto (2010) indica que el líder al iniciar la reunión debe indicar cuál es la desviación que se está presentando en la actuación, mostrando los hechos que respaldan su juicio e inmediatamente preguntar ¿Cuáles son las causas que originan la brecha del desempeño?, a partir

de lo cual el colaborador podrá identificar las causas de la desviación, así como también los obstáculos que ha enfrentado e incluso es muy probable que ubique las alternativas de acción que le permitan superarla.

Es importante que el líder escuche con atención los planteamientos del colaborador y pueda formular nuevas preguntas para profundizar el análisis de las causas raíz de la brecha.

En la entrevista de retroalimentación (Feedback), es fundamental ser asertivo, mantener el foco en el objetivo y permanecer calmado, centrado y receptivo. Toda entrevista de retroalimentación (Feedback) debe concluir con un plan de acción para mejorar el desempeño futuro, en el cual se establezcan clara y precisamente los acuerdos, utilizando verbos activos, definiendo los tiempos de ejecución y las fechas de revisión para evaluar los progresos.

Dependiendo del colaborador el líder puede acordar con éste la presentación del plan de acción, estableciendo una fecha de mutuo acuerdo para revisarlo y llegar al plan definitivo. Es de esperar que con la ejecución del plan de acción acordado, acompañada de los recursos necesarios, la asesoría y apoyo de parte del líder, el colaborador supere la brecha de desempeño.

Hasta el momento Cauto (2010) nos indica que nos hemos referido a la revisión de la actuación del colaborador en términos de las brechas en relación a las metas de trabajo establecidas, sin embargo, también debemos dirigir la mirada a las posibles deficiencias en el

desempeño relacionadas con comportamientos inadecuados por parte del trabajador: impuntualidad en horario de trabajo, ausencias injustificadas, conflictividad, trato descortés con clientes y/o, compañeros de trabajo, entre otros.

### **El entrenamiento (coaching)**

Según Zeus y Skiffington (2002) el entrenamiento (coaching) es una conversación, un diálogo, en el que un tutor y un pupilo interactúan en un intercambio dinámico para conseguir unas metas, mejorar el rendimiento y proyectar al pupilo hacia un mayor éxito. Lo define como una disciplina novedosa que acerca a la persona al logro de una serie de objetivos, permitiéndole un gran desarrollo personal y profesional. Se trata de un sistema de preguntas, realizado desde la aceptación del otro, con el fin de descubrir los propios deseos y la forma de alcanzarlos.

Dar retroalimentación (feedback) a los efectos de mejorar determinadas conductas o para superar situaciones problemáticas, es parte del rol de coaching que debe realizar todo líder. La retroalimentación (feedback) no implica un juicio sobre las características de la persona, sino que debe estar basado en los comportamientos observables y poseer como objetivo ampliar la capacidad de acción y mejorar su efectividad.

El entrenamiento (coaching) personal marca sus inicios en el año 1960 como un resultado de los programas de educación desarrollados en Nueva York, abriendo camino para que en la década de 1980 derivado de los programas de desarrollo del liderazgo, surjan los términos

“entrenamiento (coaching) ejecutivo” y “entrenamiento (coaching) empresarial”, siendo éste último la base para el desarrollo de este artículo.

Según Zeus et al. (2002) Quien según indica que; “Son los empleados y no los procesos los que contribuyen al máximo al éxito o fracaso de una organización. El potencial de cualquier compañía depende de su personal”. Esto lleva a recordar lo aprendido en los conceptos base de la administración de empresas, acerca de que el mayor activo de una empresa es:

- Describir el desempeño actual
- Describir el desempeño deseado
- Formalizar un compromiso de cambio
- Dar seguimiento

Su recurso humano, pues es a través de éste que el líder alcanza los objetivos establecidos, de una manera eficiente y eficaz, tarea que se vuelve más fácil si el personal a su cargo desarrolla el potencial interior para la solución de problemas, la toma de decisiones, el aporte de ideas contribuyendo así al logro de los objetivos establecidos. Como toda teoría o disciplina el entrenamiento (coaching) se fundamenta en principios que permiten el desarrollo de dicha modalidad de Liderazgo.

Para Taylor et al. (2011) El entrenamiento (coaching) es una competencia que permite visualizar una situación de manera diferente a la observada, lo que permite desarrollar un pensamiento con nuevas formas de solucionar problemas identificándose con los objetivos establecidos que dan origen al proceso, viéndose reflejado los resultados en el autoestima de la persona y por ende en la cultura organizacional a la cual pertenece, derivado de la acción emprendida y acordada durante el proceso.

Continuando con Taylor et al. (2011) El Arte del entrenamiento (coaching) se enumera los siguientes principios del entrenamiento (coaching) para el éxito en el proceso:

- Principio 1: Cuidar y ampliar la autoestima y autoconfianza del empleado.
- Principio 2: Enfocar el comportamiento, no la personalidad
- Principio 3: Escuchar con Empatía
- Principio 4: Involucrar al empleado en la solución de problemas
- Principio 5: Mantener y/o mejorar el comportamiento positivo
- Principio 6: Suscitar razones de ganancia para el empleado (Actuación local con visión global)
- Principio 7: Acordar objetivos, revisar el progreso y dar retroalimentación”.

### **Elementos que se necesitan en el entrenamiento (coaching) y la retroalimentación (feedback)**

Para Zeus et al. (2002) en ambas herramientas, tanto el entrenamiento (coaching) como la retroalimentación (feedback), se requiere de una comunicación precisa, específica, medida, serena y congruente (verbal y no verbal) y que muestre respeto hacia el colaborador para

señalarle sus errores, incluso si ameritan sanción, con un lenguaje acorde con la cultura y estilo de liderazgo de la organización.

Cuando se inicie una sesión, se debe referir a una determinada situación, ya sea exitosa o no describiendo qué se debía hacer, qué se ha hecho y si es necesario rectificar algo. Se debe basar siempre en datos demostrables, comprobables, evitando caer en suposiciones, ya que éstas sólo causen confusión e imprecisión.

Es importante que los líderes manejen estas dos herramientas para dar seguimiento del progreso de los objetivos y el desempeño de su gente, pero éstas serían más efectivas si existe dentro de la empresa una política de empoderamiento (empowerment) bien definida para el logro del desarrollo de los talentos y a la formación y solidificación del personal como capital intelectual.

Para finalizar se debe tomar en cuenta que toda empresa que desea avanzar en este competitivo mundo requiere que sus líderes manejen adecuadamente la retroalimentación (feedback) positiva y que lo enfoquen al liderazgo y el entrenamiento (coaching), ya que, según los estudios antes mencionados permiten el desarrollo de los talentos y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las decisiones estratégicas que una empresa debe tomar tienen que estar orientadas hacia el futuro y la salud de la organización. Como bien es conocido, las estrategias buscan establecer metas, las cuales proyecten los objetivos que la organización quiere alcanzar, por lo que las estrategias y las metas dan paso a la creación de grupos de personas, los cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipos de trabajo. El éxito de las metas son el éxito del trabajo en equipo, pero este éxito o fracaso depende en buena medida del líder y del tipo del liderazgo que este maneje.

El liderazgo hoy actúa en un contexto organizacional, complejo, incierto y de interacciones. A partir de los desafíos que atraviesan las organizaciones, surge una necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para obtener un panorama deseable del futuro. Por ello, el liderazgo debe tener un sentido de propósito y una visión. Y esa visión debe ser compartida por los integrantes de la organización. Respecto del entrenamiento (coaching) en una organización, es importante por ser la capacidad que un jefe debe tener para guiar y dirigir.

Se debe estar consciente que una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, ya que es de vital importancia para la supervivencia de negocio y organización.

Todo esto lleva a que dentro de una organización es importante dar retroalimentación (feedback) positiva ya que este consiste en afirmar, aceptar o aprobar el comportamiento o las acciones de otras personas. La retroalimentación (feedback) positiva puede ayudar a mejorar las relaciones, aumentar la confianza de la gente, favorecer la motivación y en general a hacer las cosas más fáciles y divertidas para todos, y lo más importante es que ayuda al mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

Con base en la problemática de hoy en día que la mayoría de las organizaciones enfrentan en cuestiones del manejo del entrenamiento (coaching) y liderazgo, dentro de su personal de más alto rango, se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué elementos debe incluir un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1. Objetivo General**

Determinar los elementos de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

### **2.1.2. Objetivo Específicos**

- Identificar el nivel de entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback).
- Conocer el nivel de adaptabilidad y manejo a través de la retroalimentación (feedback).
- Determinar el nivel de pensamiento estratégico y coaching a través de la retroalimentación (feedback).
- Identificar la confianza a través de la retroalimentación (feedback).
- Determinar el proceso de gerenciar el desempeño a través de la retroalimentación (feedback).
- Proponer un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

### **2.2. Variable o elementos de Estudio**

- Retroalimentación (feedback) Positivo.

### **2.3. Definición de Variables**

#### **2.3.1. Definición Conceptual**

#### **Retroalimentación (feedback) Positivo.**

Según Rivas (2012) este conduce al cambio, es decir, a la pérdida de estabilidad o equilibrio. La información opera como medida para ampliar. La retroalimentación (feedback) positivo produce el mantenimiento o incremento del sistema existente. Otra manera por el cual se conoce

también es porque divulga y democratiza conocimientos y herramientas de desarrollo personal para que sus oyentes tengan pensamiento positivo y puedan disfrutar de una vida plena y llena de sentido.

### **2.3.2. Definición Operacional**

#### **Retroalimentación (feedback) Positivo**

Para el estudio se utilizó un cuestionario con el fin de obtener mayor información y así determinar los elementos para un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo. El mismo estuvo conformado por 20 preguntas las cuales tienen un puntaje de 5 Pts cada una, se divide en 5 áreas las cuales se detallan a continuación:

- **Entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback):** Habilidad de preguntar, escuchar y elogiar para guiar a personas hacia el desarrollo de su capacidad y habilidad de enfrentar, resolver y realizar asuntos utilizando la técnica de retroalimentación (feedback).
- **Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback):** Adaptarse y responder a circunstancias cambiantes, manejar, resolver problemas y proveer soluciones en un clima de ambigüedad a través de la retroalimentación (feedback).

- **Pensamiento estratégico a través de retroalimentación (feedback):** Dirigir su propia actividad y la de otros hacia una contribución a la visión estratégica de la organización utilizando la retroalimentación (feedback) como una herramienta.
- **Creando confianza a través de retroalimentación (feedback):** El grado en que otros lo ven como alguien en quien pueden creer y en quien pueden confiar en cuanto al cumplimiento de compromisos.
- **Gerenciar desempeño a través de retroalimentación (feedback):** Establecer asignaciones y metas de desempeño desafiantes, acordes con el potencial de desarrollo de la persona y realizar el coaching a través de retroalimentación (feedback) y seguimiento adecuado para desarrollar su potencial.

#### **2.4. Alcances y Limites**

El estudio abarcó los elementos que debe contener un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el mejoramiento del liderazgo y el entrenamiento (coaching) para una empresa productora de bebidas y alimentos, teniendo en cuenta que uno de los limitantes es que este estudio solo abarca a los jefes y supervisores de la organización y no a los demás puestos de trabajo.

## **2.5. Aportes**

La organización tendrá un aporte de mejoramiento del manejo del liderazgo y entrenamiento (coaching) en los jefes y supervisores de la planta productora de alimentos a través de la identificación de los elementos que se necesitan para que en futuras necesidades se pueda implementar un programa de retroalimentación (feedback) positivo. Como también para futuras investigaciones, para estudiantes y profesionales que estén interesados en dar un seguimiento a este estudio se deja la inquietud de cómo poder establecer estos elementos en un programa para las mejoras a criterio. De tal manera será de aporte para instituciones, empresas y organizaciones que estén interesadas en conocer los elementos de la retroalimentación (feedback) positivo para la mejora del liderazgo y del manejo del entrenamiento (coaching).

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Sujetos**

La presente investigación presenta una muestra conformada por dos grupos de colaboradores que laboran en la empresa productora de bebidas y alimentos, la cual está ubicada en la ciudad de Escuintla en el Km 58.5.

La planta productora de alimentos cuenta con la producción de bebidas y productos alimenticios como frijoles y salsa de tomate. La muestra se obtuvo de los colaboradores que están al mando y que tienen a su cargo personal, es decir que se tomaron en cuenta los jefes y supervisores de la planta.

El primer grupo estuvo conformado por 28 jefes, comprendidos en un rango de 27 a 53 años de edad, de los cuales 4 son de sexo femenino y 24 son de sexo masculino los sujetos se encuentran comprendidos desde un nivel de escolaridad de universitario incompleta hasta maestría incompleta.

El segundo grupo está conformado por 34 supervisores, comprendido entre las edades de 27 a 68 años, de los cuales 7 son de sexo femenino y 27 de sexo masculino, los cuales se encuentran

comprendidos en un nivel de escolaridad universitario incompleto a un nivel de universitario completo. Obteniendo un total de 62 personas.

**Tabla No. 1**

<b>Edad</b>		
<b>Jefes</b>		
<b>Rango</b>	<b>Número de Sujetos</b>	<b>Total General</b>
27 – 30	4	28
31 – 40	17	
41 – 50	5	
51 – 53	2	
<b>Supervisores</b>		
<b>Rango</b>	<b>Número de Sujetos</b>	<b>Total General</b>
27 – 34	3	34
35 – 49	18	
50 – 69	12	
60 – 68	1	
<b>Gran Total</b>		<b>62</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No. 2**

<b>Genero</b>		
<b>Jefes</b>		
<b>Genero</b>	<b>Número de Sujetos</b>	<b>Total General</b>
Femenino	4	28
Masculino	24	
<b>Supervisores</b>		
<b>Rango</b>	<b>Número de Sujetos</b>	<b>Total General</b>
Femenino	7	34
Masculino	27	
<b>Gran Total</b>		<b>62</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No. 3**

<b>Escolaridad</b>		
<b>Jefes</b>		
<b>Escolaridad</b>	<b>Número de Sujetos</b>	<b>Total General</b>
Universitario Incompleto	8	28
Universitario Completo	18	
Maestría Incompleta	2	
Maestría Completa	0	

Supervisores		
Escolaridad	Número de Sujetos	Total General
Universitario Incompleto	11	34
Universitario Completo	23	
Maestría Incompleta	0	
Maestría Completa	0	
<b>Gran Total</b>		<b>62</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Instrumento

Para el estudio se utilizó un cuestionario con el fin de obtener mayor información y a si determinar los elementos para un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

El cuestionario fue elaborado por la investigadora del presente trabajo y las preguntas serán validadas por varios expertos en la materia. El cuestionario está conformado por 20 preguntas las cuales tienen un puntaje de 5 Pts cada una, se divide en 5 áreas las cuales han sido planteadas con base a la literatura al respecto y se detallan a continuación:

- **Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback):** Adaptarse y responder a circunstancias cambiantes, manejar, resolver problemas y proveer soluciones en un clima de ambigüedad a través de la retroalimentación (feedback).

- **Entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback):** Habilidad de preguntar, escuchar y elogiar para guiar a personas hacia el desarrollo de su capacidad y habilidad de enfrentar, resolver y realizar asuntos utilizando la técnica de retroalimentación (feedback).
- **Pensamiento estratégico a través de la retroalimentación (feedback):** Dirigir su propia actividad y la de otros hacia una contribución a la visión estratégica de la organización utilizando la retroalimentación (feedback) como una herramienta.
- **Creando confianza a través de la retroalimentación (feedback):** El grado en que otros lo ven como alguien en quien pueden creer y en quien pueden confiar en cuanto al cumplimiento de compromisos.
- **Gerenciar desempeño a través de la retroalimentación (feedback):** Establecer asignaciones y metas de desempeño desafiantes, acordes con el potencial de desarrollo de la persona y realizar el coaching a través de la retroalimentación (feedback) y seguimiento adecuado para desarrollar su potencial.

La forma en que el sujeto respondió, es por medio de dos opciones de respuesta, en donde debe elegir entre ellas la que más se adecue a lo que realiza. Al igual que en otros cuestionarios, la estrategia para la obtención de las puntuaciones de cada área (Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback), entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación

(feedback), Pensamiento estratégico a través de retroalimentación (feedback), Creando confianza a través de retroalimentación (feedback) y Gerenciar desempeño a través de retroalimentación (feedback) el test consiste en sumar las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems que pertenecen a cada escala.

Es decir que para obtener la puntuación en el área de “Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback)” hay que sumar cada una de las respuestas para obtener la puntuación. El mismo procedimiento se debe seguirse para cada una de las áreas. Al finalizar se suman las cinco áreas para obtener el total que corresponde al nivel informativo.

**Tabla No. 4**

Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback)	
(Reactivos / ítems: 1,2,3,4)	Puntuación: 20 Pts. Máxima: 20 pts. y Mínima: 5 pts.
Entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback)	
(Reactivos / ítems: 5,6,7,8,9)	Puntuación: 25 Pts. Máxima: 25 pts. y Mínima: 5 pts.
Pensamiento estratégico a través de retroalimentación (feedback)	
(Reactivos / ítems: 10,11,12)	Puntuación: 15 Pts. Máxima: 15 pts. y Mínima: 5 pts.
Creando confianza a través de retroalimentación (feedback)	
(Reactivos / ítems: 13,14,15,16)	Puntuación: 20 Pts. Máxima: 20 pts. y Mínima: 5 pts.
Gerenciar desempeño a través de retroalimentación (feedback)	
(Reactivos / ítems: 17,18,19,20)	Puntuación: 20 Pts. Máxima: 20 pts. y Mínima: 5 pts.

**Fuente: Elaboración propia.**

Cada una de las áreas del cuestionario de retroalimentación (feedback), se encuentran conformados de 3 a 5 ítems o reactivos. Con un valor de 5 Pts cada pregunta. La calificación por áreas del cuestionario de retroalimentación (feedback) se presenta de la siguiente manera:

**Tabla No. 5**

Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback)	
Nivel Bajo 0 – 5	Máxima Puntuación: 20 Pts.
Nivel Medio 10 - 15	
Nivel Alto 20	
Coaching a través de retroalimentación (feedback)	
Nivel Bajo 0 – 5	Máxima Puntuación: 25 Pts.
Nivel Medio 10 - 15	
Nivel Alto 20 - 25	
Pensamiento estratégico a través de retroalimentación (feedback)	
Nivel Bajo 0 – 5	Máxima Puntuación: 15 Pts.
Nivel Medio 10	
Nivel Alto 15	
Creando confianza a través de retroalimentación (feedback)	
Nivel Bajo 0 – 5	Máxima Puntuación: 20 Pts.
Nivel Medio 10 - 15	
Nivel Alto 20	
Gerenciar desempeño a través del retroalimentación (feedback)	
Nivel Bajo 0 – 5	Máxima Puntuación: 20 Pts.
Nivel Medio 10 - 15	
Nivel Alto 20	

**Fuente: Elaboración propia.**

Para evaluar el nivel completo del cuestionario de retroalimentación (feedback), la puntuación máxima del cuestionario es de 100 y la mínima es 5.

**Tabla No. 6**

<b>Nivel de puntuación</b>	<b>Rangos de puntuación</b>
Bajo	5 – 65
Medio	70 – 85
Alto	90 – 100

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3. Procedimiento**

A continuación se detallan los pasos que se han realizado para la elaboración de la investigación de tesis:

- Para realizar la presente investigación, como primer punto se solicitó la autorización al jefe de recursos humanos de la empresa en donde fue realizado el tema de investigación.
- Después de ser autorizado el tema se procedió a la elaboración del planteamiento del problema.
- Se realizó la búsqueda y se elaboraron los antecedentes de la investigación de tesis en base al tema de investigación.
- Posteriormente se realizó la búsqueda del instrumento a utilizar para la investigación de tesis con el propósito de identificar los elementos para un programa de retroalimentación (feedback) positivo.
- Se llevó a cabo la elaboración del marco teórico de la investigación de tesis.

- Luego se aplicó el instrumentó a los jefes y supervisores de la planta productora de bebidas y alimentos.
- Se procedió a la tabulación para obtener los resultados.
- En base a la tabulación se realizó la discusión de los resultados.
- Tomando en cuenta los resultados se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones.

### **3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.**

Para el presente estudio se utilizará la investigación descriptiva por lo que según Hernández, Fernández y Baptista (2012) la investigación descriptiva consiste en que estos estudios tienen como finalidad buscar las propiedades, las características, elementos o perfiles importantes de diferentes características de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a investigación de la misma. Por lo tanto la presente investigación es de tipo descriptivo y cuenta con un diseño de propuesta con el cual se planteará en base a los resultados obtenidos.

Se realizará una tabulación con cada resultado obtenido en las distintas áreas del test de retroalimentación (feedback) positivo. La metodología estadística será presentada a través de porcentajes y medidas de tendencia central como la “media, mediana y moda”. Para obtener una mejor comprensión de los resultados, de la misma manera se utilizaran graficas de barras para su presentación.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, producto de la aplicación del instrumento, el cual tuvo como objetivo determinar los elementos de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

El instrumento fue aplicado a 28 jefes y 34 supervisores para hacer un total de 62 personas en una planta productora de bebidas y alimentos. A continuación se presenta el resultado general seguidamente de 5 resultados específicos los cuales se basan en los elementos para la creación de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo las cuales han sido planteadas con base a la literatura al respecto.

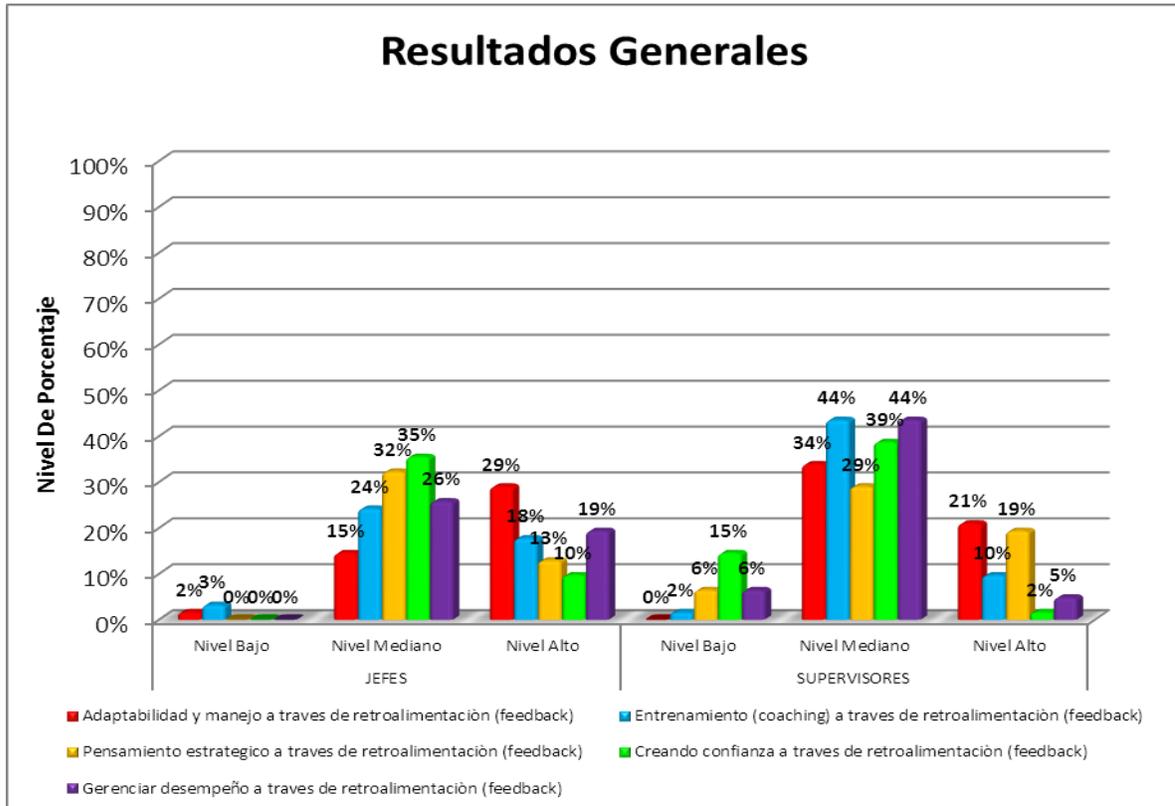
#### **Resultados obtenidos con relación a los elementos de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo**

**Tabla No. 7**

ELEMENTOS	CANTIDADES			Total De Personal	PORCENTAJE			Total De Porcentaje
	Nivel Bajo	Nivel Mediano	Nivel Alto		Nivel Bajo	Nivel Mediano	Nivel Alto	
Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback)	1	30	31	62	2%	48%	50%	100%
Entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback)	3	42	17	62	5%	68%	27%	100%
Pensamiento estratégico a través de retroalimentación (feedback)	4	38	20	62	6%	61%	32%	100%
Creando confianza a través de retroalimentación (feedback)	9	46	7	62	15%	74%	11%	100%
Gerenciar desempeño a través de retroalimentación (feedback)	4	43	15	62	6%	69%	24%	100%

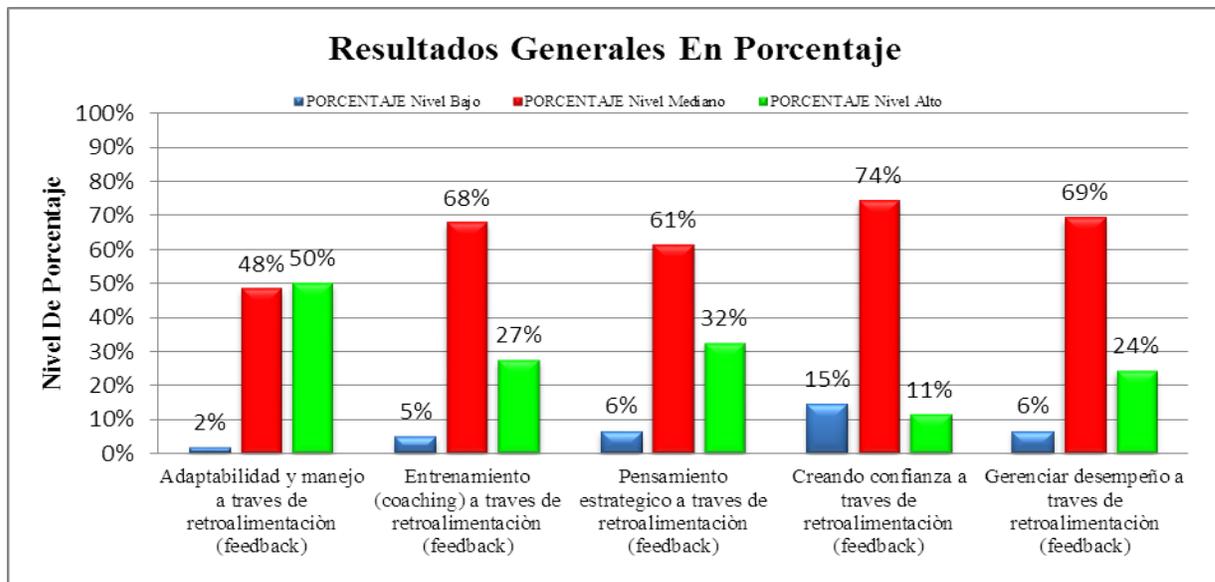
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla No.7 y gráfica No.1 y 2 se puede apreciar que el mayor porcentaje se encuentran en un nivel medio de ejecución en cada elemento, a excepción del elemento de adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback) el cual se encuentra con un 50% en el nivel alto, lo que es un resultado positivo para tomar estos elementos como parte de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

A continuación se desglosan los elementos que integran el resultado anterior:

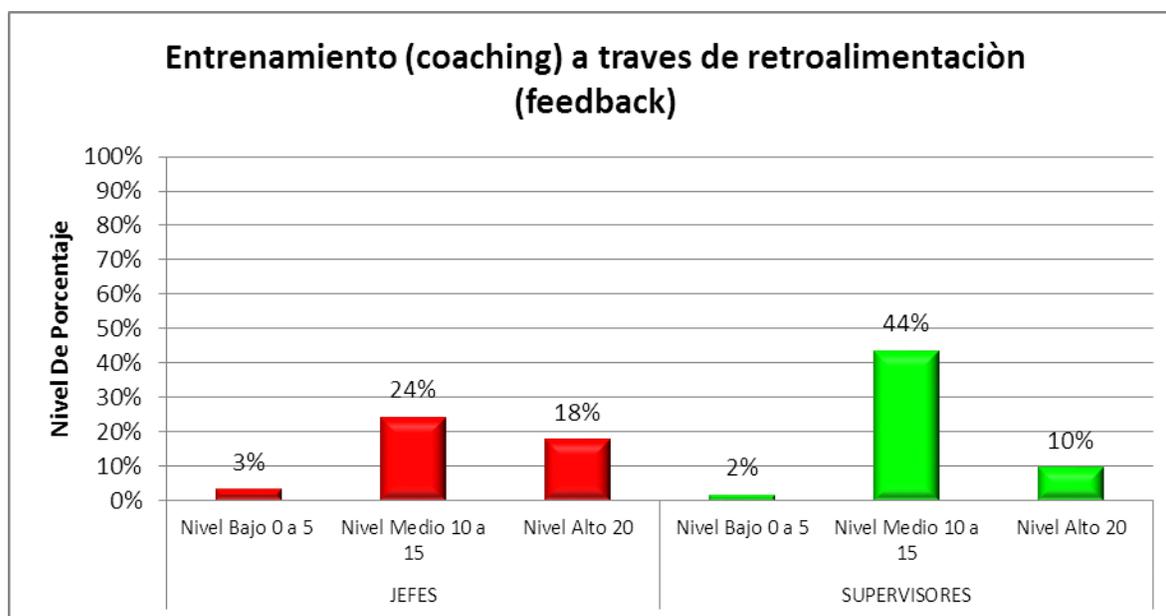
**Resultados del nivel de ejecución en entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback)**

**Tabla No.8**

Entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback)							
TIPO DE NIVEL	JEFES			SUPERVISORES			Total De Personas
	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	
<b>No. DE PERSONAS</b>	2	15	11	1	27	6	62
<b>PORCENTAJE</b>	3%	24%	18%	2%	44%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica No.3**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla No.8 y gráfica No.3 se puede visualizar que el porcentaje mayor se encuentra en el nivel medio, donde los jefes obtuvieron el 24% y los supervisores el 44%. Esto indica un resultado positivo que el nivel de ejecución del elemento “entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback)” se encuentre en un nivel medio.

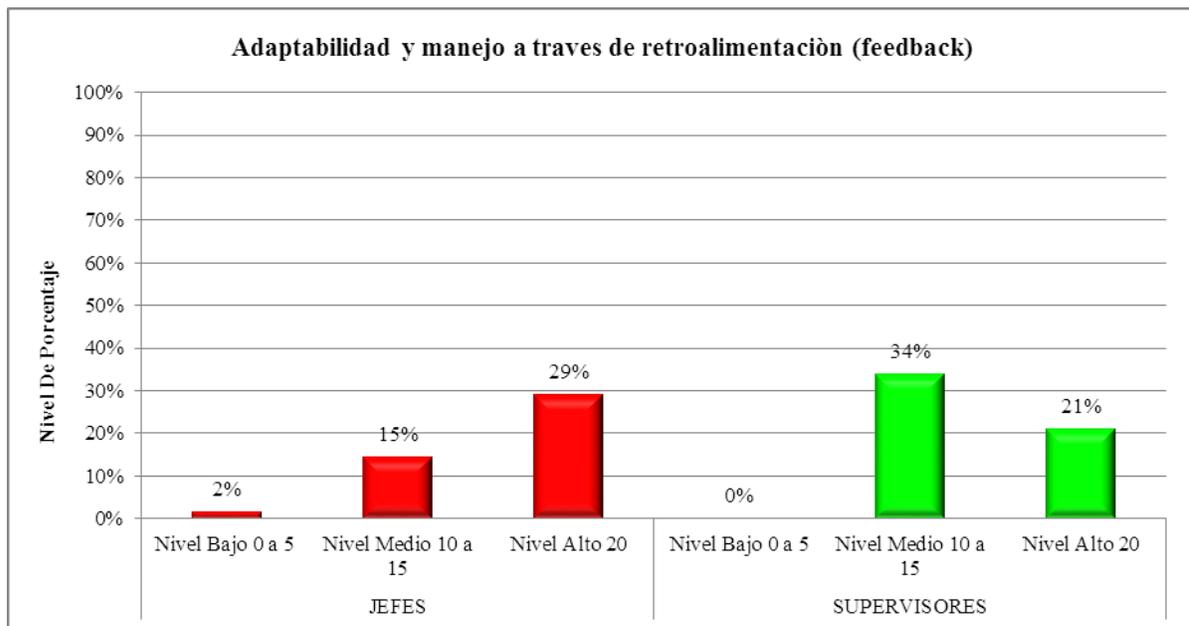
## Resultados del nivel de adaptabilidad y manejo a través de la retroalimentación (feedback)

**Tabla No.9**

Adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback)							
TIPO DE NIVEL	JEFES			SUPERVISORES			Total De Personas
	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	
No. DE PERSONAS	1	9	18	0	21	13	62
PORCENTAJE	2%	15%	29%	0%	34%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica No.4**



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la tabla No.9 y gráfica No.4 se puede observar una variación mínima en el resultado entre los jefes y supervisores. Puesto que en los jefes el 15% se encuentra en un nivel medio y el 29% en un nivel alto, en cambio el 34% de los supervisores se encuentra en un nivel medio y el 21% en un nivel alto, por lo que da un nivel alto de adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback) con una mínima diferencia en el nivel medio.

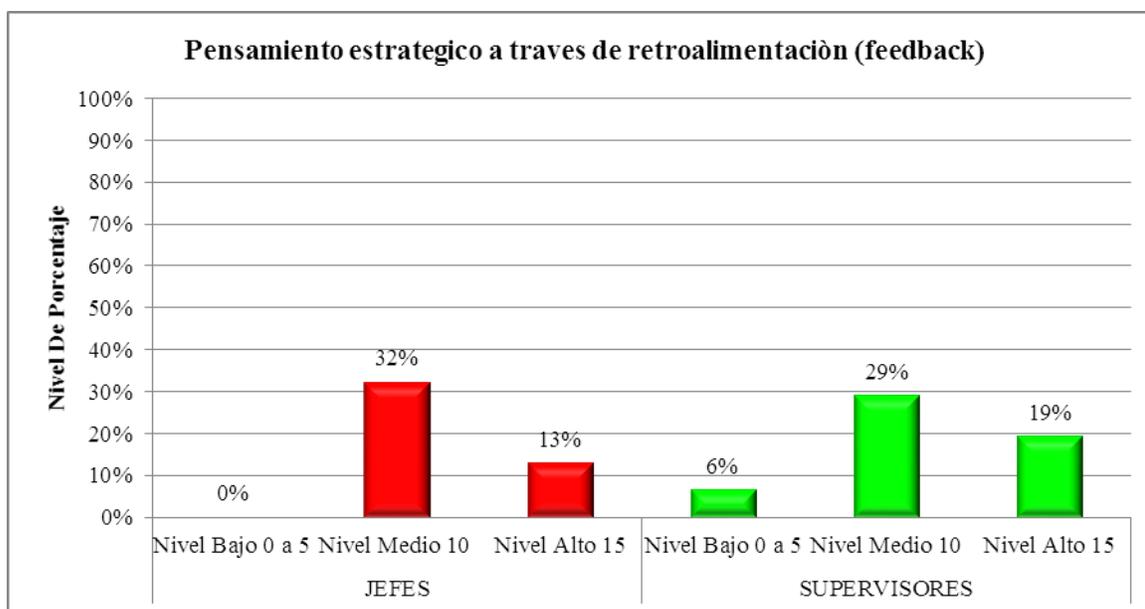
**Resultados del nivel de pensamiento estratégico y entrenamiento (coaching) a través de la retroalimentación (feedback)**

**Tabla No.10**

Pensamiento estratégico a través de retroalimentación (feedback)							
TIPO DE NIVEL	JEFES			SUPERVISORES			Total De Personas
	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10	Nivel Alto 15	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10	Nivel Alto 15	
<b>No. DE PERSONAS</b>	0	20	8	4	18	12	62
<b>PORCENTAJE</b>	0%	32%	13%	6%	29%	19%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica No.5**



Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla No. 10 y gráfica No. 5 se puede apreciar que el nivel del pensamiento estratégico y entrenamiento (coaching) a través de la retroalimentación (feedback) se encuentra en un nivel medio para los jefes como para los supervisores. Los jefes obtuvieron la puntuación mayor en el nivel medio con un puntaje del 32% y los supervisores con un 29%.

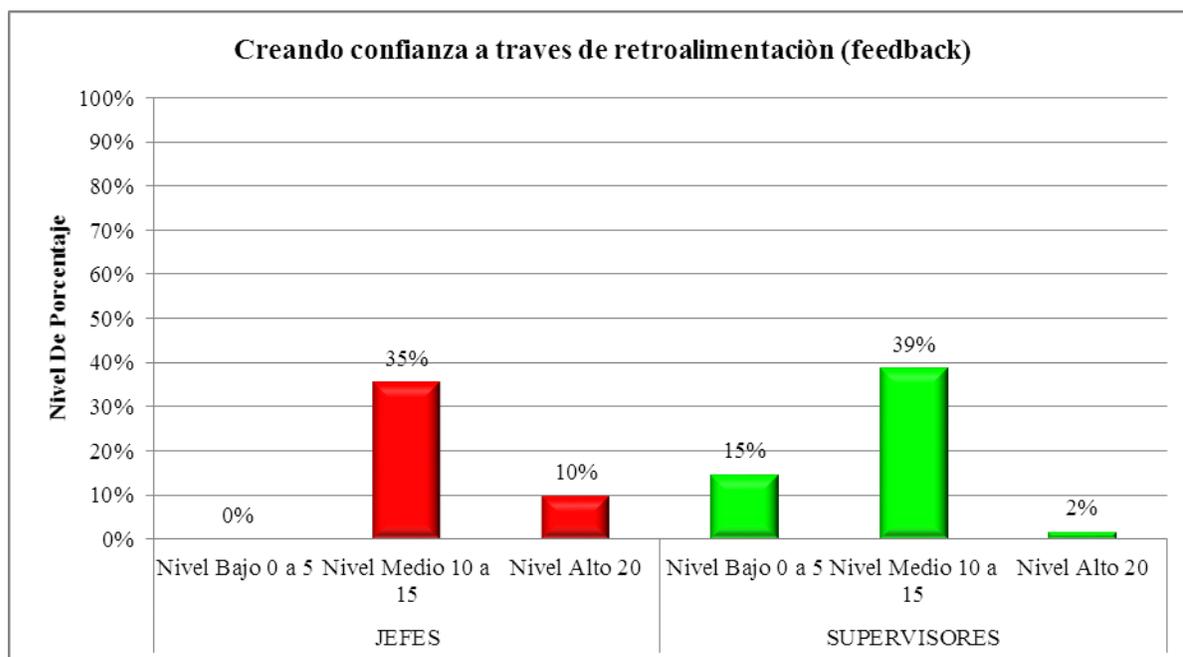
## Resultados del nivel de confianza a través de retroalimentación (feedback)

Tabla No.11

Creando confianza a través de retroalimentación (feedback)							
TIPO DE NIVEL	JEFES			SUPERVISORES			Total De Personas
	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	
No. DE PERSONAS	0	22	6	9	24	1	62
PORCENTAJE	0%	35%	10%	15%	39%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No.6



Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la tabla No.11 y gráfica No.6 se puede observar que el elemento de creando confianza a través de retroalimentación (feedback) se encuentra en un nivel medio para jefes con una puntuación del 35% y supervisores una puntuación del 39%.

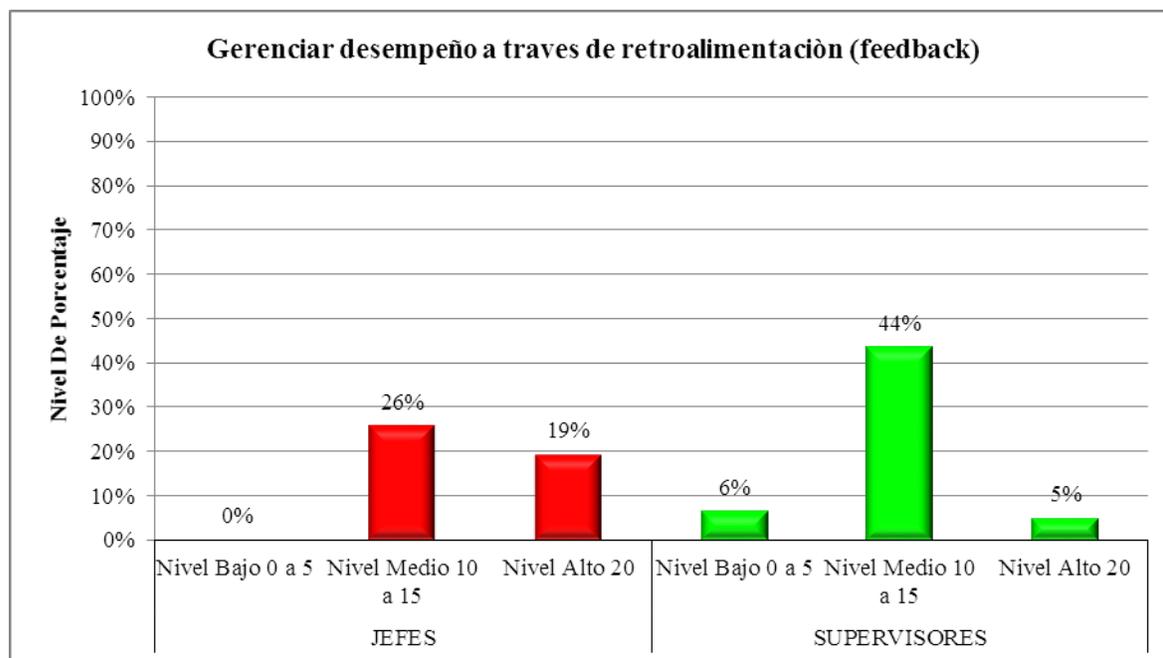
**Resultados del nivel de proceso de gerenciar el desempeño a través de la retroalimentación  
(feedback)**

**Tabla No.12**

Gerenciar desempeño a través de retroalimentación (feedback)							
TIPO DE NIVEL	JEFES			SUPERVISORES			Total De Personas
	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	Nivel Bajo 0 a 5	Nivel Medio 10 a 15	Nivel Alto 20	
No. DE PERSONAS	0	16	12	4	27	3	62
PORCENTAJE	0%	26%	19%	6%	44%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica No.7**



Fuente: Elaboración propia.

Considerando la tabla No.12 y gráfica No.7 se puede visualizar que el elemento de gerenciar el desempeño a través de la retroalimentación (feedback) se encuentra en un nivel medio en los jefes con una puntuación del 26% y en los supervisores con un resultado del 44%.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la presentación de los resultados, es pertinente hacer una comparación con los antecedentes para determinar su relación o falta de relación con el presente estudio, con el objetivo de enriquecer la investigación. Por lo tanto el objetivo general de esta investigación de tipo descriptiva fue determinar los elementos de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

De acuerdo con los elementos planteados con base a la literatura al respecto, para un programa de retroalimentación (feedback) positivo y los resultados obtenidos en la investigación indicaron que el mayor número de personas se encuentra en un nivel medio de ejecución en cada elemento, lo que es un resultado positivo para tomar estos elementos como base de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo.

Con base a lo anterior, los resultados de la presente investigación evidencian la necesidad de elaborar un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo, ya que estos elementos solo en ocasiones están siendo ejecutados de una manera adecuada lo que coincide con la teoría de Zeus y Skiffington (2002) en donde indican que los elementos que se necesitan en el entrenamiento (coaching) y retroalimentación (feedback) requieren de una comunicación precisa, específica, mensurada, serena y congruente que muestre respeto hacia el colaborador para señalarle sus errores, incluso si amerita sanción, con un lenguaje acorde con la cultura y estilo de liderazgo de la organización,

por lo que es importante que los líderes en este caso los jefes y supervisores manejen en un nivel alto los elementos, de una manera adecuada para dar el respectivo seguimiento de los objetivos que pretenden alcanzar como organización así como mejorar el desempeño de sus subordinados.

Con relación al resultado de esta investigación, en donde el nivel de entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback) se encuentra en un nivel medio de ejecución para los jefes y supervisores, Arriaga (2008) quien realizó una investigación nacional de tipo descriptivo en donde planteo como identificar las áreas débiles y con necesidades, concluyó que los temas que deben contener el programa de entrenamiento (coaching) es con una adecuada retroalimentación (feedback). Por lo que esta investigación coincide con el presente estudio ya que con el resultado obtenido se debe tomar el elemento del entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback) en un programa para las mejoras organizacionales puesto que su nivel de ejecución actual no es muy favorable.

En la investigación realizada en Colombia por Garcia y Ovejero (2003) de tipo descriptivo donde recomendó que la retroalimentación (feedback) sea positiva para que los trabajadores se adapten y se sientan satisfechos, lo que coincide con la presente investigación ya que el resultado obtenido de adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback) para los jefes es de un nivel alto y para los supervisores se encuentra en un nivel medio de ejecución por lo que se debe de tomar como un elemento para implementarse dentro de un programa de mejora en la organización.

En cuanto al resultado de la presente investigación con relación al elemento de pensamiento estratégico y entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback), en donde el nivel de ejecución es medio para los jefes y supervisores, por lo que es necesario tomarlo en cuenta como una herramienta para implementar en un programa de mejora en la organización, lo que coincide con la investigación nacional de tipo pre-experimental que realizó Chaj (2006) la cual tuvo como objetivo determinar si implementar un programa de retroalimentación (feedback) sobre entrenamiento (coaching) modifica el estilo de liderazgo y pensamiento de los mandos medios.

En la presente investigación el resultado de creando confianza a través de retroalimentación (feedback) se encuentra en un nivel medio de ejecución por lo que se debe de considerar para implementarlo como un elemento en un programa de mejora para la organización teniendo en cuenta que se deben de buscar técnicas para solucionar problemas a través de la motivación y la confianza lo que coincide con la investigación nacional realizada por Ruiz (2000) de tipo descriptivo, donde tuvo como objetivo conocer si un programa de desarrollo de liderazgo es una herramienta eficiente para el manejo de conflictos dentro de la organización teniendo en cuenta la confianza en los colaboradores.

Con relación a los resultados de esta investigación donde se refleja que el proceso de gerenciar el desempeño a través de la retroalimentación (feedback) se encuentran en un nivel de ejecución medio, por ende se debe de considerar como un elemento para implementar dentro de un programa de mejora en la organización, teniendo en cuenta que la retroalimentación

(feedback) positivo juega un papel importante en las diversas variables de la gestión del recurso humanos, la productividad de las organizaciones y para el éxito empresarial, lo cual coincide con Lujan y Machargo (2006) quienes realizaron una investigación en Colombia teniendo como objetivo de comprobar si la retroalimentación (feedback) es un medio eficaz para producir cambios en el rendimiento o desempeño del colaborador.

Para finalizar se puede observar que los resultados evidencian la necesidad de elaborar e implementar un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo, en el cual se debe implementar los elementos evidenciados en los resultados y planteados de la presente investigación. Con la finalidad de que los colaboradores sean eficientes, productivos y se sientan satisfechos con sus labores.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que:

- Se determinaron los elementos para la implementación de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo, los cuales son, adaptabilidad, entrenamiento (coaching), pensamiento estratégico, creando confianza y gerenciar desempeño a través de la retroalimentación (feedback).
- El elemento de entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback), obtuvo una puntuación del 68% (gráfica No.2) lo cual denota que la población posee la habilidad de preguntar, escuchar y elogiar para guiar a personas hacia el desarrollo de su capacidad y habilidad de enfrentar, resolver y realizar asuntos utilizando la técnica de retroalimentación (feedback) a un nivel medio de ejecución.
- El nivel de adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback) se encuentra a un nivel alto de ejecución con un 50% (gráfica No.2) por lo que la población en estudio tiende a responder a circunstancias cambiantes, manejar y resolver problemas así como proveer soluciones en un clima de ambigüedad a través de retroalimentación (feedback).
- Se identificó con un 61% (gráfica No.2) en el nivel medio de ejecución, el elemento de pensamiento estratégico a través de la retroalimentación (feedback), donde los jefes y

supervisores dirigen sus propias actividades y la de otros hacia una contribución a la visión estratégica de la organización utilizando la retroalimentación (feedback) como una herramienta.

- La población en estudio obtuvo una puntuación del 74% (gráfica No.2) donde se identifica el elemento de creando confianza a través de retroalimentación (feedback), lo cual hace énfasis que otros los ven como alguien en quien pueden creer y en quien pueden confiar en cuanto al cumplimiento de compromisos, dentro de un nivel medio.
- El elemento gerenciar a través de la retroalimentación (feedback), obtuvo un 69% (gráfica No.2) del nivel, lo cual denota que los jefes y supervisores establecen asignaciones y metas de desempeño desafiante, acorde con el potencial de desarrollo a la persona en un nivel medio de ejecución.
- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación los jefes y supervisores se encuentran en un nivel medio de ejecución en la mayoría de los elementos, por lo que se propone crear un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo dentro de la organización.

## VII. RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos y las conclusiones se recomienda:

- A la organización, productora de bebidas y alimentos en donde se realizó la presente investigación se recomienda que implementen un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo de sus jefes y supervisores tomando en cuenta los cinco elementos identificados en la presente investigación.
- A los jefes y supervisores, se recomienda tomar en cuenta el elemento de entrenamiento (coaching) a través de la retroalimentación (feedback) para reforzar las habilidades de los subordinados y guiarlos al desarrollo de sus capacidades y reforzar sus conocimientos laborales.
- Reforzar en los colaboradores el nivel de adaptabilidad y manejo a través de la retroalimentación (feedback) positivo para que puedan responder a circunstancias cambiantes, manejar y resolver problemas y desarrollen la habilidad de solucionar problemas por iniciativa propia.
- Ampliar y mejorar el nivel de pensamiento estratégico en los jefes y supervisores a través de la retroalimentación (feedback) positivo, para que puedan dirigir sus propias actividades y la de los subordinados con una visión estratégica.

- Los jefes y supervisores implementen y mejoren el nivel de confianza a través de retroalimentación (feedback) positivo para que puedan creer y confiar en los subordinados para el cumplimiento de compromisos y tareas laborales.
- Que den a conocer el elemento de gerenciar el desempeño a través de la retroalimentación (feedback) a los jefes y supervisores para que deleguen asignaciones y metas de desempeño desafiantes a los subordinados acorde a su potencial de desarrollo.

## VIII. REFERENCIAS

Arriaga, M. (2008). Propuesta de un programa de capacitación para empresas privadas de educación. Tesis, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala

Benitez, A. y Echeverri, M. (2008). Diseño de guía de comunicación estratégica para el incremento de coaching, Colombia. <http://www.es.24925463245.jsp.vncolombia>.

Bethencourt, J. y Cabrera, L. (2011). Personalidad y toma de decisiones vocacionales en universitarios. (Homepage). *Relieve*, Vol. 17, Núm. 1, Art.4. Fecha de consulta: 20 de febrero 2012. Recuperado de: [http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1\\_4.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1_4.htm)

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.

Chaj. J. (2006). Efectos de un Programa de capacitación sobre coaching (Herramienta de retroalimentación) En el estilo de liderazgo de mandos medios. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Cauto, F. (2010). Cinco objetivos del líder de proyectos (Homepage). Recuperado de:  
<http://fabiancauto.wordpress.com/2010/05/13/5-objetivos-del-lider-deproyectos/>.

Donis, P. (2007). Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso de lo Común.  
Guatemala: Universidad del Istmo.

Farr, J. (2006). Informal performance feedback: seeking and giving. En H. Schuler;

García A. y Ovejero B. (2003). Feedback laboral y satisfactorio. Recuperado de:  
<http://www.psico.uniovi.es/reips/v1n0/art3.html>

Greller, M. y Herold, P. (2008). Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*.

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.

Hackman, J. y Oldham, G. (2012). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2012) Metodología de la investigación. (3 ed.).  
México: Mcgraw

Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). Individual feedback propensities and their effects on  
motivation, training success, and performance. Investigation envied a The Army Research  
Institute. College of Management.

Herzberg, F. Mausner, B. y Snyderman, B. (2013). The motivation to work. New York: John Wiley  
y Sons, Inc. (2 edition).

Iglesias, P. (2014). ¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, Coaching Personal y  
Ejecutivo – Formadora, [www.coachingparaelexito.com](http://www.coachingparaelexito.com)

Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). Administración: una perspectiva global (12ª.Ed.) México:  
McGraw-Hill.

Luján, I. y Machargo, J. (2006). La Psicología Del Desarrollo En Edad Escolar. Editorial,  
servicios de publicaciones y disfunción científica de la ULPGC.

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

Martínez, A., Peiró, M., Moliner, M. y Potocnik, L. (2010). “Calidad de servicio y calidad de vida: el “survey-feedback” como metodología de cambio organizacional”. 32, 1.º - 28020 Madrid.

Matta, A. (2001). Programa de capacitación para el personal de las agencias asociadas a la unión Guatemalteca de agencias publicidad – UGAP. Tesis, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

Meneses, A. (2005). Liderazgo y trabajo en equipo. (Homepage). Recuperado de:  
[http://www.utchvirtual.net/recursos\\_didacticos/documentos/administracion/liderazgo.pdf](http://www.utchvirtual.net/recursos_didacticos/documentos/administracion/liderazgo.pdf)

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

Labarca, G. (2012). La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo, algunas cuestiones pendientes. En red. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f\\_comp/ix/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/ix/index.htm)

Rivas, R. (2012) Feedback Positivo encontrado. (Homepage). Recuperado de:  
<http://asesoriacomercialycoachcom.blogspot.com/2012/05/el-feedback-oretroalimentacion.html>

Robbins, S. (2005). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S., Coulter, M., Varela, R., Huerta, J., Rodríguez, G., Jones, G. y Amaru, (2009).  
Administración: un empresario competitivo (2ª. Ed.). México, D.F: Pearson Educación.

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

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.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). Guía completa de coaching en el trabajo. España: McGraw-  
Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

# **ANEXO I**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre:</b>	Cuestionario de Feedback Positivo
<b>Autor:</b>	Dulce Rocío Véliz Mazariegos.
<b>Objetivo:</b>	Identificar los elementos para un programa de feedback positivo
<b>¿Que Mide?</b>	Los elementos del feedback positivo
<b>Reactivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad y manejo, a través de feedback: Reactivos: 1,2,3,4.</li> <li>• Coaching a través de feedback Reactivos: 5,6,7,8,9.</li> <li>• Pensamiento Estratégico a través de feedback Reactivos: 10,11,12.</li> <li>• Creando Confianza a través de feedback Reactivos: 13,14,15,16.</li> <li>• Gerenciar desempeño a través de feedback Reactivos: 17,18,19,20.</li> </ul>
<b>Escala de Medición:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad y manejo: 20 pts</li> <li>• Coaching: 25 pts.</li> <li>• Pensamiento Estratégico: 15 pts.</li> <li>• Creando Confianza: 20 pts.</li> <li>• Gerenciar desempeño: 20 pts.</li> </ul>
<b>Punteos a Obtener.</b>	<p>La evaluación puede obtener puntuaciones de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;">Mínimo: 5</p> <p style="text-align: center;">Maximo:25</p>
<b>Tiempo de Resolución:</b>	5 minutos.
<b>Formas de Aplicación:</b>	Cuestionario
<b>Profesionales que Validan el Instrumento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MGTR. Claudia Palomo de Monje.</li> <li>• Lic. Carlos Reyes.</li> <li>• Lic. Amalia</li> </ul>

### Cuestionario Feedback Positivo.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Área / Departamento: \_\_\_\_\_

Código de empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con una "X" la respuesta que usted considera que es la correcta en cuanto a lo que se le pregunta a continuación.

No.	Pregunta	SI	NO
1	Apoya e involucra a aquellos que aportan ideas distintas		
2	Fomenta el cuestionamiento de procedimientos a través de retroalimentación (feedback).		
3	Planifica e implementa cambios de manera ordenada.		
4	Se asegura de que todos comprendan lo que tendrán que hacer.		
5	Asesora y provee retroalimentación (Feedback) a su personal a cargo para el cumplimiento de tareas.		
6	Provee asesoramiento sobre cómo mejorar conocimiento y habilidades para mejorar el desempeño individual y organizacional.		
7	Provee retroalimentación (Feedback) a su personal para la resolución de conflictos y/o problemas.		
8	Provee nuevas asignaciones y experiencias para desarrollar capacidades.		
9	Realiza revisión del desempeño del personal a su cargo y provee retroalimentación (feedback).		
10	Formula estrategias que son logrables a costos razonables y que contribuyan a las metas de la organización.		
11	Formula estrategias que consideran las fortalezas de la organización.		
12	Desarrolla planes que contemplan las necesidades de su personal a cargo.		
13	Usa un enfoque "Ganar-Ganar" para la resolución de conflictos a través de retroalimentación (feedback).		
14	Considera que su personal de trabajo le tiene la suficiente confianza y aceptan la retroalimentación (feedback) positivamente.		
15	Comparte sus ideas, sentimientos, razonamiento y conocimientos a través de retroalimentación (feedback) para su equipo de trabajo comprenda su posición.		
16	Cuando provee la retroalimentación (Feedback) considera que las ideas de otros entran en conflicto con sus propias.		
17	Apoya a sus colaboradores a través de una retroalimentación (feedback) en sus esfuerzos para el logro de objetivos.		
18	Realiza un seguimiento formal e informal del progreso y desempeño de sus colaboradores.		
19	Provee a sus colaboradores de retroalimentación (feedback) positivo y correctivo sobre su desempeño para mejorarlo.		
20	Atiende problemas de desempeño de sus colaboradores con firmeza e inmediatez.		

**Observaciones**

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# **ANEXO II**

**Programa de**

**Retroalimentación (Feedback)**

**Positivo para El Reforzamiento del**

**Entrenamiento (Coaching) y Liderazgo**



**Realizado Por: Dulce Rocío Véliz Mazariegos**

## ÍNDICE

I.	Introducción .....	01
II.	Objetivos .....	02
	Objetivo general .....	02
	Objetivos específicos .....	02
III.	Programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo .....	03
IV.	Contenido De Programa .....	06
	Fase I .....	06
	Fase II .....	13
	Fase III .....	17

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad muy pocas organizaciones e industrias conocen o aplican el término de retroalimentación (feedback) positivo ya que desconocen la manera correcta de aplicación y sobre su contenido, por lo que es un término considerado para el mejoramiento del desempeño y rendimiento de sus colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior, surge la necesidad de crear un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo, el cual está diseñado para los jefes y supervisores de una planta productora de bebidas y alimentos ubicada en el municipio y departamento de Escuintla, con el propósito de mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores y así cumplir con los objetivos y metas que la organización establezca.

Es por ello que toda organización e industria debe de velar por el mejoramiento del rendimiento y desempeño de sus colaboradores para que estos estén orientados al logro de objetivos y metas a través de un programa de retroalimentación (feedback) positivo.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Reforzar el entrenamiento (coaching) y liderazgo a través de la retroalimentación (feedback) positivo para mejorar el desempeño y rendimiento de los subordinados.

### **Objetivo Especifico**

- Reforzar el entrenamiento (coaching) a través de retroalimentación (feedback) positivo en los jefes y supervisores.
- Reforzar el liderazgo a través de retroalimentación (feedback) positivo en los jefes y supervisores.
- Dar a conocer a los jefes y supervisores los elementos del programa de retroalimentación (feedback) positivo.
- Mejorar el desempeño y rendimiento de los subordinados.

**III. Programa de Retroalimentación (Feedback) Positivo para El Reforzamiento del Entrenamiento (coaching) y Liderazgo.**

<b>Responsable:</b> Recursos humanos.	<b>Dirigido a:</b> Jefes y supervisores.
<b>FASE I.</b>	
<b>Tema / Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
Conocer que es retroalimentación (feedback)	Que los jefes y supervisores conozcan que es retroalimentación (feedback) y su división.
Beneficios de la retroalimentación (feedback) positivo	Conocer los cinco beneficios que brinda la retroalimentación (feedback) positivo.
Como se realiza la retroalimentación (feedback) positivo.	Conocer las cinco formas de realizar retroalimentación (feedback) positivo.

<b>FASE II.</b>	
<b>Tema / Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
Establecer encuentros programados.	Que los jefes y supervisores programen encuentros con sus subordinados para que puedan intercambiar impresiones de una manera positiva.
Hacer una crítica personalizada en los comentarios valorativos.	Que los jefes y supervisores aprendan a realizar una crítica personalizada en los comentarios para que los subordinados no se sientan ofendidos y perjudique el trabajo.
Evitar los juicios de valor.	Que el empleado perciba que la información que los jefes y supervisores le proporcionan es el resultado del conjunto de apreciaciones de varios

	evaluadores.
Ser descriptivo sin excederse en los detalles.	Que los jefes y supervisores sean concretos con lo que solicitan y que los empleados sean capaces de descubrir los detalles por si mismos con la guía de sus jefes.
Favorecer la toma de conciencia con preguntas concretas.	Que los jefes y supervisores realicen preguntas que proporcionen más que una reflexión o respuesta en los empleados.

<b>FASE III.</b>		
<b>Responsable:</b> Recursos humanos.		<b>Dirigido a:</b> Jefes, supervisores, personal operativo y administrativo.
<b>Modulo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>
Entendiendo el temor de dar y recibir retroalimentación (feedback)	Hacer conciencia sobre los aspectos emocionales y psicológicos asociados al feedback tanto para dar como para recibir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiología del temor: cómo funciona el cerebro cuando nos sentimos amenazados</li> <li>• Por qué nos sentimos amenazados.</li> </ul>

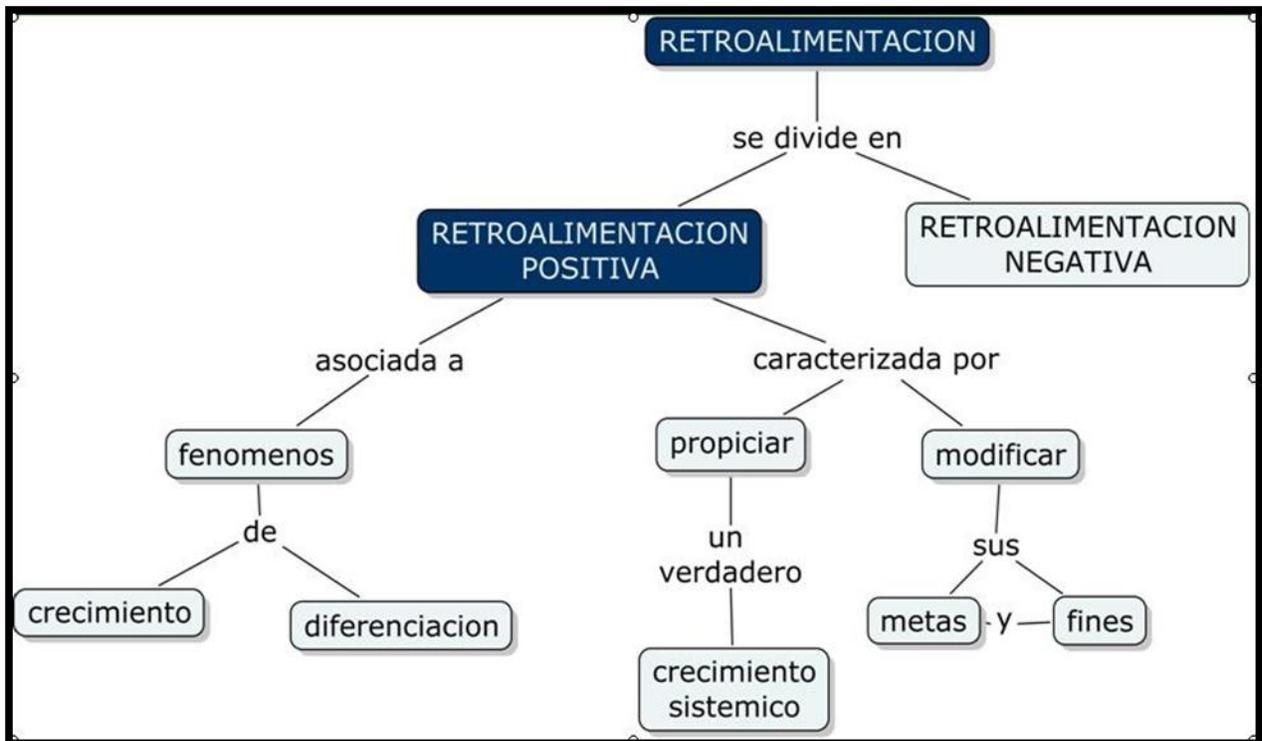
<p>Recibiendo feedback: valorando lo que el otro tiene para mi</p>	<p>Mostrar a los participantes la importancia de recibir feedback a través de conocer puntos ciegos de nosotros mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El regalo de que me digan lo que no veo de mí mismo.</li> <li>• Preparándome para aceptar lo que me digan.</li> </ul>
<p>Pidiendo feedback: logrando que el otro me diga algo valioso.</p>	<p>Motivar a los participantes a tomar la iniciativa para pedir feedback.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por qué pedir feedback.</li> <li>• Cómo pedir feedback.</li> <li>• Cuando pedir feedback.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">•</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota: Estos temas deben de trabajarse en base a lo practico es decir: juegos, dinámicas y talleres vivenciales.</li> </ul>		

#### IV. Contenido del Programa

##### Fase I:

- **Conocer que es retroalimentación (feedback).**

Según Iglesias (2008) considera que la retroalimentación (feedback) es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitido en el argot empresarial. El cual se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) negativo o correctivo.



A continuación se ven reflejadas la característica de una mala retroalimentación (feedback):



➤ **Beneficios de la retroalimentación (feedback) positivo**

A criterio de Farr (2006), los beneficios más importantes de la retroalimentación (feedback) serán siempre todos aquellos con los cuales se logre obtener los resultados esperados, a continuación se muestran los objetivos más importantes.

- Crea una relación entre el entrenador (coach) y el entrenamiento (coaching) generando confianza y una comunicación de doble sentido entre el emisor y el receptor.



- Despierta un sentimiento de pertenencia en el entrenamiento (coaching).
- Genera autoestima, confianza y seguridad.
- Potencia los puntos fuertes del entrenamiento (coaching) y sus contribuciones a la organización.

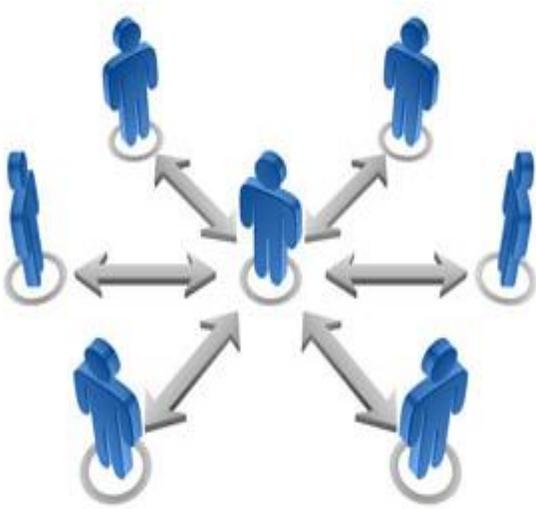


- Ayuda al entrenamiento (coaching) a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

Uno de los más grandes beneficios es que fortalece la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado. Si la retroalimentación (feedback) es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.



➤ **Como se realiza la retroalimentación (feedback) positiva.**



Para llevar a cabo la retroalimentación (feedback) positivo es necesario, primero determinar el departamento oferente que lo ejecutara. En este caso será el departamento de recursos humanos el responsable de velar por la correcta ejecución, así como el desarrollo adecuado del programa de retroalimentación (feedback) positivo enfocado a jefes y supervisores.

Según Farr (2006), la retroalimentación (feedback) positiva se puede realizar de muchas maneras pero existe una manera en particular la cual es la más eficaz para su aplicación, a continuación se muestran las maneras de cómo se realiza la retroalimentación (feedback) positiva:

- **Cara a cara (conocido como face to face):**



Hay que tener en cuenta que el más efectivo es la cara a cara.

La comunicación es un componente imprescindible, aunque no suficiente, para el éxito. Del



mismo modo que el estilo de dirección debe adecuarse a las capacidades de una persona para desempeñar una tarea concreta y a su nivel de motivación ante esta, la comunicación tanto en su

forma como en su contenido debe igualmente adaptarse a la situación concreta.

- **Medio escrito:**

La retroalimentación mejora la transmisión de lo que se comunica, reduce la distorsión y aumenta la precisión, pero también facilita el proceso de aprendizaje, cuando éste la implica.



El medio escrito es la interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente. Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica, y léxica. La

retroalimentación debe ser: suficiente (ni abundante, ni escasa), positiva más que negativa (a efecto de generar confianza), específica y verbal.

- **Video Cámara:**

La retroalimentación (feedback) es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba y la video cámara es un medio para implementarlo en caso de distancias o ausencia temporal.



- **Teleconferencia:**

La videoconferencia es un dispositivo de uno a muchos que permite llevar comunicación auditiva y visual con movimiento por medio de cámaras y monitores de televisión. Para su transmisión, la videoconferencia puede utilizar líneas telefónicas, la red digital de Servicios Integrados, redes de microondas terrestres o redes satelitales. Cuando



la comunicación es punto/punto generalmente es en ambos sentidos. Cuando se necesita una comunicación punto/multipunto ésta es generalmente en un solo sentido, es decir, del jefe al



## Fase II:

### ➤ **Establecer encuentros programados:**

No es recomendable evaluar el trabajo de un empleado de forma improvisada, sin prevenirlo para que agudice su capacidad para ser receptivo. Es aconsejable acordar la reunión con antelación para que venga preparado emocionalmente para el intercambio de impresiones. Para iniciar la conversación, puede ser positivo empatizar con el trabajador comentando experiencias



previas en este tipo de reuniones para relajar el ambiente. Asimismo, es eficaz tener en cuenta el carácter del empleado a la hora de tener un ‘feedback’ más suave (menos hiriente para los sentimientos) o más exigente (proporciona mejoras más evidentes a un plazo más corto).

### ➤ **Hacer una crítica personalizada en los comentarios valorativos:**



Hay que evitar, más allá de lo suave o exigente que sea el ‘feedback’, comentarios que dañen la autoestima o provoquen que el empleado se ponga a la defensiva. Si el trabajador se cierra en banda no se favorece la mejora y la corrección de los aspectos a mejorar, y si se perjudica

su confianza la perspectiva de cara al futuro es de una predisposición cada vez más negativa. Tampoco sirven los comentarios demasiado globales. Hay que llegar al fondo de las cuestiones a tratar y dotarlas de un enfoque concreto. No basta con decir a un empleado que un trabajo está bien hecho o, por el contrario, que un proceso y su resultado no son satisfactorios. Hay que analizar por qué una cuestión determinada es positiva o negativa y qué disposiciones deben acentuarse o erradicar.

➤ **Evitar los juicios de valor:**

El empleado debe percibir que la información que se le proporciona es el resultado del conjunto de apreciaciones de varios evaluadores sobre algunas situaciones concretas. Hay que huir del juicio de la verdad absoluta, aunque las conclusiones que se le presentan son el reflejo de varias opiniones tangibles y tienen consecuencias reales. Pero deben servir para formar una opinión sincera con un objetivo constructivo para encontrar soluciones, no para sentar cátedra de forma autoritaria para señalar un hipotético culpable. Es preferible ser representativo con los efectos que generan los comportamientos o actividades del empleado que ser evaluativo y querer presentar conclusiones con la etiqueta de “bueno” o “malo”.



➤ **Ser descriptivo sin excederse en los detalles:**

El ‘feedback’ debe ser completo, específico y plagado de matices, puesto que es imposible que ningún trabajador lo haga todo bien o todo mal (además, ya hemos comentado que lo menos importante es la etiqueta, la clave es señalar qué se debe



potenciar y qué se debe erradicar). Hay que ponerlo todo en la balanza: lo positivo y lo negativo. Y cuanto más concretos seamos, más útil será la sesión. Aunque lo que más favorece al ‘feedback’ es que los detalles no los proporcionemos nosotros al empleado de antemano, sino que seamos capaces de guiarle para que los descubra por sí mismo.

Estudios en el campo de la psicología demuestran que aquellas soluciones que una persona destapa por sí misma la comprometen más, puesto que se siente capaz de resolver su problema de forma automática. Además, ser capaz de encontrar soluciones refuerza la autoestima del trabajador y, por lo tanto, favorece la aceptación del ‘feedback’ y el compromiso por la mejora.

➤ **Favorecer la toma de conciencia con preguntas concretas:**

Para guiar al trabajador a encontrar las resoluciones propias en la sesión de ‘feedback’, lo más importante no serán las respuestas o soluciones que hayamos predeterminado como pretendidas conclusiones de la sesión, sino las preguntas que le hagamos para que las

alcance por sí mismo. Deben ser preguntas que proporcionen algo más que una reflexión o respuesta superficial o neutra. empleado debe ser capaz de describir hechos y percepciones sin llegar a sentirse inhibido por un examinador que lo intimide. Las preguntas deben llevarle a revisar hechos, comportamientos y consecuencias y, por lo tanto, a reducir el área ciega de su trabajo.



El

También es deseable que, una vez haya finalizado la sesión de ‘feedback’, se pueda pedir al empleado un resumen de lo que se ha tratado en ella a modo de conclusión. De este modo, podremos corregir y completar algún aspecto que no haya quedado esclarecido de forma completa, y ofrecer al empleado algún tipo de ayuda o recurso para contribuir a sus puntos de mejora.

### Fase III:

Debe de implementarse los temas de una manera práctica con:

- Juegos.
- Dinámicas.
- Talleres de apoyo.
- Testimonios de la efectividad.
- Etc.

