

dfn



12130
Lic. Minerva Estuardo García Emery

[Signature]



[Signature]
26/06/2022



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“FEEDBACK UNA HERRAMIENTA QUE EMPODERA Y MOTIVA AL
COLABORADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**FlorMaría De Los Angeles Quintanilla Toledo
María José Maldonado Veliz**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA, JUNIO 2020

C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg. 068-2018
CODIPs.848-2020

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

12 de marzo de 2020

Estudiantes
FlorMaría De Los Angeles Quintanilla Toledo
María José Maldonado Veliz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO CUARTO (24º) del Acta DIECIOCHO GUIÓN DOS MIL VEINTE (18-2020), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de marzo de 2020, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “FEEDBACK UNA HERRAMIENTA QUE EMPODERA Y MOTIVA AL COLABORADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

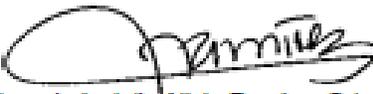
FlorMaría De Los Angeles Quintanilla Toledo
María José Maldonado Veliz

CARNÉ: 2194 92662 0101
CARNÉ: 2056 07802 0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Juan Fernando Porres y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco Molina. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESIÓN del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Julia Alicia Ramirez Ortizabal
SECRETARIA



/Gaby



UG-42-2020

Guatemala, 09 de marzo de 2020

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la estudiante **FLORMARÍA DE LOS ANGELES QUINTANILLA TOLEDO, CARNÉ NO. 2194-92662-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-07-2016-I** y **MARÍA JOSÉ MALDONADO VELIZ, CARNÉ 2056-07802-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-69-2016-I** han completado los siguientes créditos académicos de graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por aprobado examen técnico profesional privado.

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"FEEDBACK UNA HERRAMIENTA QUE EMPODERA Y MOTIVA AL COLABORADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 30 de septiembre del año 2019.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Aientamente,

M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN



ML
CC. Archivo
ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.

Dedicatoria:

A mis amados padres, José Manuel Maldonado y Norma Leticia Veliz de Maldonado, por su dedicado y valioso esfuerzo que a través del tiempo ha permitido que cada una de mis metas académicas sea una realidad. Agradezco profundamente su incondicional amor y aceptación, su paciencia, su acompañamiento, sus sabios consejos y los principios forjados en mí. Agradezco su apoyo, su consideración, sus cuidados, por estar siempre que los necesito, por las risas y por cada uno de los momentos vividos que quedarán siempre, como huellas imborrables, en mi corazón.

A mis hermanas, Nancy Maldonado y Patty Maldonado, por su amistad, por su amor, por sus cuidados, su apoyo y sobre todo por su ejemplo, por ser mujeres admirables, valientes y fuertes. Gracias por todo lo que he podido aprender de ustedes, por ser parte de mi vida, por aceptarme y porque sé que si estamos juntas y unidas todo lo podremos vencer.

A mi amada sobrina, Valentina Suárez Maldonado, por recordarme el valor de la nobleza, la magia de la inocencia y porque desde que estas en nuestras vidas me he propuesto ser un mejor ser humano. Admiro tu bondad, tu inteligencia y disfruto cada una de tus ocurrencias y amor.

A mis apreciados y admirables amigos por toda su confianza, cariño y talento. Por escucharme, acompañarme y apoyarme cuando lo he necesitado. Juan Francisco Felipe, Juan Jose Ponce, Karla Lam, Gabriela de la Roca, Isis Morales, Jazmín Morataya, Cynthia Lemus, Alvaro Flores, Sindy Herrarte, Amando Veliz, Mayarin Monterroso, Helga Tzun y especialmente quiero agradecer a Beatriz Mansilla y Karla Lacayo: Porque a través de ustedes he podido deleitar el más bello significado de lo que representa la amistad. Amigos, los admiro y respeto.

A mi compañera y colega, FlorMaria Quintanilla, por toda tu paciencia, tu apoyo, tu esfuerzo y dedicación. Sin duda, este proyecto no hubiera sido posible sin esta importante unión. Te admiro por tu talento, tu nobleza y por ser una mujer excepcional.

Quiero dedicar también este esfuerzo a cada uno de los catedráticos y profesionales que han compartido sus conocimientos y experiencias, en especial a Marco Garavito y Fernando Letona, por su profesionalismo y por inspirarme a ser una mejor profesional.

María José Maldonado Veliz

Dedicatoria

A Dios: Por ser mi creador, mi guía, por ayudarme a terminar mi sueño académico, y siempre estar presente en mi vida.

A mi hija: Sofia Nahomi Saldaña Quintanilla. Por ser mi mayor motivación, mi motor para ser alguien mejor y ser un ejemplo para su vida futura porque con su sonrisa encuentro fuerzas para seguir adelante.

A mi esposo: Diego Saldaña. Por estar siempre y en todo momento, impulsándome para alcanzar aquellas metas trazadas años atrás, pero especialmente por su cariño.

A mi padre: Willy Quintanilla. Porque su ejemplo de vida y apoyo incondicional ha sido fundamental para ser una mujer responsable, trabajadora y de bien para la sociedad.

A mi madre: Mayra Toledo. Porque con su ejemplo de amor y humildad hizo de mí una persona sensible ante la necesidad de los demás.

A mi hermano: Carlos Quintanilla. Por confiar en mí, por ser ejemplo de superación, y éxito. Dios te siga bendiciendo

A mis catedráticos: Licda. Janeth Nolasco (asesora de tesis) por brindarme su amistad y aportar su experiencia y profesionalismo en la realización de este trabajo. Lic. Fernando Porres. (revisor de tesis) por enriquecer mis conocimientos y apoyarme en la culminación de este trabajo con excelencia.

A mis amigos y compañeros de Universidad: Juan Pablo, Carlos Estrada. Por brindarme su amistad, apoyo, y experiencia a lo largo de este proyecto de estudio.

A la Empresa: Ventas Guate: Por su apoyo y colaboración para poder realizar éste trabajo.

Agradezco profundamente el apoyo de cada uno de ustedes. Dios los bendiga.

FlorMaria De Los Angeles Quintanilla Toledo

Agradecimientos:

Agradecemos a la Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Escuela de Ciencias Psicológicas por la oportunidad que nos brindaron de forjarnos dentro de tan prestigiosa y honorable institución.

Agradecemos al personal administrativo y de seguridad por sus atentos servicios y apoyo con cada una de las gestiones necesitadas durante nuestros años de preparación.

Especialmente, agradecemos a cada uno de los catedráticos y profesionales que a través de su cátedra lograron transmitir sus conocimientos y nos permitieron apreciar el valor y la importancia de esta maravillosa profesión.

Agradecemos a nuestro asesor, Juan Fernando Porres, por su disposición, flexibilidad, por sus conocimientos, experiencia, confianza, consejos y guía para que este proyecto pudiera realizarse de la mejor manera posible. Así mismo, extendemos nuestro agradecimiento a nuestra revisora Janeth Nolasco, por su atento apoyo y contribución para poder completar este estudio bajo todas las pautas y lineamientos requeridos por la Escuela.

Agradecemos el apoyo recibido por parte de la empresa Ventas Guate y de la Licenciada Maria Fernanda Paredes De Segura

Por abrirnos las puertas de su prestigiosa empresa y por la confianza en nuestro proyecto. Apreciamos su colaboración, apoyo y contribución recibida.

Especialmente queremos agradecer a Dios, por cada una de las oportunidades que nos ha presentado para ser mejores personas y profesionales. Por darnos vida, salud y dotarnos cada uno de nuestros días de su sabiduría y amor. Por su ejemplo de liderazgo, solidaridad y compasión.

FlorMaria Quintanilla & María José Maldonado

ÍNDICE

RESUMEN

PROLOGO

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos	6
1.4 Marco teórico	7
1.4.1 Antecedentes	7
1.4.2 Contexto guatemalteco	7
1.4.3 Concepto de Feedback	8
1.4.4 Historia de Feedback	9
1.4.5 Comunicación como procesos del Feedback	10
1.4.6 La retroalimentación en la comunicación	11
1.4.7 Propósitos del Feedback	13
1.4.8 Principios del Feedback	14
1.4.9 Principios del Feedback efectivo y constructivo	16
1.4.10 Tipos de Feedback	19
1.4.11 Feedback interpersonal	22
1.4.12 Dar y recibir Feedback	23
1.4.13 Dar Feedback	23
1.4.14 Recibir Feedback	25
1.4.15. Diez errores comunes al dar Feedback	26
1.4.16 Desarrollo de habilidades de Feedback efectivas	28
1.4.17 Centrar la situación	29
1.4.18 Describir el comportamiento	30
1.4.19 Transferencia del impacto	31
1.4.20 Factores que fomentan el Feedback	32
1.4.21 Factores que evitan el Feedback	34

1.4.22 Métodos para facilitar el Feedback	36
1.4.23 El Feedback en el entorno laboral	37
1.4.24 Importancia de las conexiones en nuestro estudio	38
1.4.25 El Feedback y los sistemas de evaluación del rendimiento	39
1.4.26 El Feedback como instrumento de Motivación	42
1.4.27 Motivación	43
CAPITULO II	
Técnicas e instrumentos	
2.1 Enfoque y modelo de investigación	46
2.2 Técnicas	47
2.3 Instrumentos	49
CAPITULO III	
Presentación, interpretación y análisis de los resultados	
3.1 Características del lugar y de la muestra	53
3.2 Presentación e interpretación de resultados	55
3.3 Análisis general	64
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
CITAS DE REFERENCIA	70

Resumen

“Feedback una herramienta que empodera y motiva al colaborador dentro de la organización”

Autores: FlorMaríaDe Los Ángeles Quintanilla Toledo
María José Maldonado Veliz

El proyecto se realizó en la Ciudad de Guatemala, a partir del mes de diciembre de 2018, en la empresa Telecomunicación, S. A., dedicada a la venta de accesorios de celulares y aparatos electrónicos. El propósito de esta investigación fue demostrar que a través de la ejecución de un Feedback constructivo se puede motivar al personal, mejorar la comunicación interna, fortalecer las relaciones interpersonales entre jefe-subordinados, identificar áreas de oportunidad encaminadas a mejorar el desarrollo profesional del personal dentro de la organización y empoderar a los colaboradores para que puedan cumplir eficazmente con sus responsabilidades. Adicional, a través de una adecuada ejecución del Feedback puedan los colaboradores aumentar su rendimiento y por ende elevar los niveles de productividad de la compañía.

Este proyecto se realizó con un muestreo no probabilístico de 25 representantes de servicio al cliente y ventas, entre 20 y 40 años de edad, de ambos sexos. Se realizó bajo los lineamientos del modelo de la investigación mixta y con enfoque es descriptivo.

La ejecución del proyecto conllevó la implementación de la observación no participante. Dentro de los instrumentos utilizados para la recolección de datos se encuentra una entrevista inicial, una encuesta cerrada y una entrevista abierta. Posterior al trabajo de campo se determinó que el Feedback sí es una herramienta que empodera y motiva al colaborador dentro de la organización.

Prólogo

La investigación que se muestra a continuación esta titulada como "El Feedback una herramienta que motiva y empodera al colaborador dentro de la organización". Este estudio investigativo ha sido realizado como parte de los requisitos de graduación por parte de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Partiendo del criterio de varios autores podemos definir que el Feedback, es una potente herramienta de relación interpersonal y de comunicación bidireccional entre dos personas. La aplicación correcta del Feedback puede aportar un beneficio extraordinario en cualquiera de los procesos existentes dentro de una organización y puede lograr un cambio positivo para el desarrollo personal y profesional del personal, así también, puede mejorar y crear toda una cultura organizacional donde los canales de comunicación sean objetivos, transparentes, confiables y constructivos.

Se considera que la mayoría de los líderes estarían de acuerdo en desarrollar una cultura de retroalimentación ya que es necesaria para aportar al éxito de las empresas. Pero definir cuáles son las técnicas a utilizar para asegurar que la retroalimentación será efectivamente recibida y comprendida, es algo que cada empresa deberá pautar con sus líderes. Las empresas actualmente se están enfocando en crear culturas organizacionales más humanas, y buscan entre sus estrategias de talento, crear nuevos programas de recurso humano diseñados para trabajar áreas o temas como lo son los beneficios, recompensas, desarrollo de competencias y procesos de sucesión, lo cual es altamente exitoso y pueden ser debidamente trabajados al conocer con el Feedback los intereses del personal. Al ser comunicados dichos programas, los colaboradores en base a programas debidamente definidos motivan al personal logrando entonces que el mismo pueda mejorarse y comprometerse con las empresas quienes buscan también tener cada vez más personal más competente y comprometido..

Los objetivos permitieron conocer qué importancia tiene el Feedback dentro de la empresa Telecomunicaciones, S. A., identificando así las áreas de oportunidad durante la ejecución del mismo, para establecer posibles planes de acción que permitieran el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores, y mejorar los sistemas de comunicación, así como las relaciones interpersonales entre jefes y sus subordinados. Para ello, se determinó trabajar una investigación cualitativa y cuantitativa por ser explícita y de la misma forma descriptiva. La muestra a trabajar fue un grupo de hombres y mujeres con estudios de los ciclos medio o universitario no concluido, dentro de las edades de 24 a 40 años.

Los instrumentos utilizados para recoger datos y conductas fueron los siguientes: Observación participante, lista de cotejo, encuestas y entrevistas aplicadas de manera individual.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que este trabajo de investigación sirve para concientizar no sólo a líderes, jefes o gerentes, sino también a todos aquellos trabajadores que van en busca de crecer profesionalmente y que en algún momento decidan utilizar esta herramienta, no sólo con el fin de resolver problemáticas o comunicar evaluaciones de desempeño, sino también para mejorarse a sí mismos, encontrar caminos de dialogo dentro de las organizaciones y potencializar a pares, subordinados y trabajar efectivamente con sus superiores.

CAPITULO I

1.5 Planteamiento del problema:

De acuerdo a un análisis de datos del Centro “PewResearch” de la Oficina de Censo de Estados Unidos para el año 2015, la Generación Milenio representó a 53.3 millones de trabajadores activos a nivel mundial. No es de extrañar que los gerentes de Recursos Humanos estén luchando para identificar la forma en que sus empresas deben evolucionar para dar cabida a esta generación única, para contratar y más importante aún, retener a los empleados considerados “la generación milenio” (Fry, 2015:45).

Este análisis sugiere tener líneas de comunicación bilateral con amplias formas de dar y recibir Feedback. De acuerdo a Cappelli; los empleados son ahora parte de la generación del milenio (los nacidos entre finales de 1970 y principios de 1990), y están acostumbrados a una retroalimentación constante e instantánea (de los padres, los amigos, por mensajería de texto o en las redes sociales), que también esperan de sus empresas.

La entrada en el mundo 2.0 ha provocado también una revolución a nivel laboral, ésta ha conseguido que el Feedback no sólo se produzca de arriba a abajo, sino que ahora se dé en ambas direcciones. En la Empresa 2.0 predomina la transparencia y la participación de los empleados, es decir ya no será únicamente el directivo el que dará una opinión al empleado sobre el trabajo realizado, sino que un técnico de mantenimiento podrá dar una opinión al director general de la empresa mediante las reuniones, foros, redes sociales corporativas, entre otros; sobre su área de expertíz.

Se pasa así del mundo 1.0 en el cual la web era utilizada como una herramienta de información, al mundo 2.0 donde la web es una herramienta más de comunicación e interacción social y laboral.

Un estudio reciente de Globoforce.com descubrió que al 65% de los empleados les gustaría recibir Feedback de sus empleadores, y un 69% dijo que trabajaría y se esforzaría más si sintiera que su trabajo es reconocido.

En caso que este proceso no se encuentre debidamente establecido en las empresas, los colaboradores de las mismas carecerán de guía, de procesos de incentivos equitativos y motivación extrínseca para ser más productivos, empoderarse de sus funciones y sentirse parte indispensable de la institución para la cual laboran.

Usualmente dentro de las organizaciones se tiende a proporcionar Feedback a los colaboradores después de haber realizado una evaluación de desempeño, siendo esto una o dos veces al año, en el caso que las empresas realicen el proceso de evaluación. En la mayoría de los casos se tiende a dar realimentación a los colaboradores únicamente cuando éstos han cometido algún error o cuando no se han desempeñado como se espera, y en últimas instancias, cuando se están terminando las relaciones laborales.

Hay estudios que muestran que algo tan simple como dar y recibir Feedback al menos una vez por semana puede reducir la rotación de empleados hasta en un 15%, aumentar la motivación, productividad y compromiso de los trabajadores.

Las empresas e instituciones guatemaltecas, como en otros países, enfocan su atención a diferentes procesos de control de calidad, que buscan mantener un proceso de mejora continua, para el cual es necesario contar con una metodología que documente las actividades por procesos y definiendo mecanismos de evaluación y seguimiento, tanto del rendimiento de su personal como los resultados parciales y generales de la empresa basados en sus objetivos.

Con la elaboración de este estudio se pretendió crear consciencia sobre la importancia que debe de tener el Feedback dentro de la cultura en las organizaciones guatemaltecas, en donde se logre elevar la productividad de los colaboradores a través de una adecuada y continúa interacción entre jefe-subordinados, quienes a través de una efectiva ejecución del Feedback constructivo y reforzamiento positivo de conductas puedan alcanzar niveles más altos, tanto de desempeño como de motivación personal.

De acuerdo a lo previamente detallado, fue necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Es posible conocer el tipo de Feedback que se proporciona a los colaboradores dentro de la empresa?

¿Es posible crear a través de un proceso de Feedback un plan de acción encaminado hacia el crecimiento profesional de los colaboradores?

¿Es posible mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados a través de una adecuada implementación de Feedback?

1.6 Justificación

La razón principal que impulsó la creación de esta propuesta de investigación fue el conocer más sobre la materia del Feedback y la importancia que tiene este proceso para lograr optimizar el máximo potencial y bienestar de los colaboradores dentro de una organización. Así mismo se evidenció que a través de la adecuada ejecución del Feedback es posible aumentar la satisfacción, motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores, además de elevar el rendimiento y productividad de la empresa en general.

Actualmente, los líderes no sólo tratan con distintas personalidades, sino, además, con distintas generaciones, que exigen respuesta a todo lo que realizan y no deberían estar dispuestas a someterse a malos tratos por la necesidad de un ingreso; lo que las nuevas generaciones exigen son trabajos dignos, con buen trato, excelentes relaciones laborales y crecimiento continuo.

Es entonces evidente, que en la actualidad los mecanismos de comunicación y retroalimentación dentro de las organizaciones deben de fortalecerse para evitar altos índices de rotación, ausentismo, conflicto de intereses, desmotivación, entre otros factores importantes a medir, específicamente el de las nuevas generaciones que van más allá de prestar sus servicios por un beneficio económico, como anteriormente se ha mencionado.

“La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo. Etc.” (Chiavenato, 1999:17).

Es importante que el liderazgo de las cabezas de los departamentos sea siempre integrador, ya que esto permite que el líder trabaje en conjunto con sus subordinados y pares; logrando de manera directa y precisa observar la manera en cómo se desempeñan y así mismo conocer cómo se siente cada uno de los miembros de su equipo de trabajo respecto a las funciones asignadas y los fenómenos a su alrededor.

Trabajar integralmente permite además que todos los miembros brinden nuevas ideas para optimizar procesos, conocer características individuales, enriquecer conocimientos y sobre todo permite al líder ser mucho más objetivo a la hora de brindar Feedback a sus subordinados.

La doble vía de trabajo permite que todos los miembros de un departamento u organización trabajen sobre la misma línea, conozcan de mejor manera los intereses y objetivos tanto del líder como de sus pares y se puede lograr incrementar la motivación del personal, retener a los mismos y reducir los índices de rotación, tal como lo menciona Chiavennato, la rotación es un efecto y conocer las causas es responsabilidad de todo jefe o líder de área para lograr satisfacer las necesidades de todo su personal y lograr optimizar al máximo el potencial de los mismos y elevar entonces, la productividad de la organización.

La presente investigación buscó, en general, conocer los procesos de retroalimentación que existen dentro de la empresa Telecomunicaciones, S. A., para lo que se utilizó la corriente psicológica Cognitivo-Conductual, en donde el Feedback fue la herramienta indispensable para constatar si es posible modificar pensamientos y sentimientos de negativos a positivos de los colaboradores, y lograr entonces, empoderar y elevar los niveles de motivación intrínseca de los colaboradores, fortalecer su sentido de pertenencia y permitir que cada uno de los miembros de la organización logre alcanzar su máximo potencial.

Por consiguiente, se indagó con los colaboradores participantes de esta investigación respecto a si cada jefe o gerente de área estaba altamente capacitado tanto en temas de recurso humano como en tener una la capacidad de implementar efectivamente Feedback, ya que se considera que no es sólo importante estar interesados en capacitar al personal respecto al uso o funcionamiento de algún sistema, proceso o programa, sino que además el enfoque debe de estar dirigido hacia el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. En otras palabras, con la elaboración de esta investigación referente al Feedback como herramienta que empodera y motiva al colaborador aplicado al recurso humano, se persiguió conocer si es alcanzable el desarrollo personal y profesional, así como el fortalecimiento del liderazgo empresarial mediante técnicas de fácil aprendizaje y práctica; entre ellas, el diálogo y la motivación.

1.7 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

- Conocer la importancia del Feedback dentro la empresa Telecomunicaciones, S. A., a partir del mes de noviembre del año 2018.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Conocer el tipo de Feedback que proporciona la empresa a los colaboradores.
- Identificar todas las posibles o diferentes áreas de oportunidad durante la ejecución del Feedback para establecer planes o acciones que permitan el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.
- Identificar si a través del Feedback constructivo se puede mejorar los sistemas de comunicación, así como las relaciones interpersonales entre jefes y sus subordinados.

1.8 Marco teórico

1.4.1 Antecedentes

El vocablo inglés Feedback significa respuesta o retroalimentación en español. Zeus y Skiffington (2000) “En primer lugar definen Feedback como: Es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta” (Jesús Arcas, 2004).

En la mayoría de las evaluaciones de desempeño el Feedback es la fase final en la cual se le comunica al colaborador la forma en la que está realizando su trabajo y se hace de su conocimiento si se están alcanzando las metas previamente establecidas. Por otro lado, cuando en alguna empresa no se realiza dicha evaluación, se tiende a comunicar de una u otra forma si las tareas se están o no realizando con éxito, por lo que se cree, que el Feedback es una herramienta fundamental para la vida tanto en el ámbito personal como profesional de cualquier ser humano.

En tiempos pasados, por cuestiones de jerarquía se permitía únicamente a los jefes de área proporcionar Feedback, sin embargo, estudios recientes demuestran que el solicitar y brindar Feedback se ha percibido como una necesidad, la cual se empieza a formular en una doble vía dentro de las organizaciones y demás instituciones, tanto en la industria laboral como en el ámbito educativo.

1.4.2 Contexto guatemalteco

El tema de 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 Feedback.

Asumámoslo. Las evaluaciones del desempeño anuales son cosa del pasado. Las nuevas generaciones quieren saber cómo lo están haciendo y quieren saberlo ahora. Por tanto, la fluidez debe ser la característica distintiva de un proceso de retroalimentación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la ciudad capital es rica en comercio, industrias y organizaciones productivas con una amplia variedad de procesos organizacionales, por lo que cuenta con un campo amplio para realizar investigaciones sobre el tema de Feedback. 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.

1.4.3 Concepto de Feedback

El término Feedback está compuesto por dos palabras del idioma inglés, la primera palabra es *feed* que se traduce a alimentar y la segunda palabra es *back* que, también en su traducción literal, significa atrás.

En el idioma español podemos referirnos a dicho término utilizando las palabras retroalimentación o realimentar.

De acuerdo al diccionario virtual Reverso Diccionario, retroalimentación se define como el método donde se revisan continuamente los elementos del proceso y sus resultados para realizar las modificaciones necesarias.

1.4.4 Historia de Feedback

El concepto surge en la década de los años 1940 en el seno de la investigación militar y dentro de la disciplina de la cibernética.

“La cibernética es la disciplina del “Control y comunicación en animales y máquinas” y se ocupa de identificar mecanismos que permiten dirigir el comportamiento de animales, humanos, máquinas o robots de una forma fiable y acertada. Uno de los mecanismos más esenciales de dirección y control es el Feedback”.

Interesantemente, el término cibernética viene del griego kybernetes y significa “el arte de pilotar el navío”. Dirección de misiles: Antaño, la pregunta de inicio fue ¿Cómo podemos dirigir misiles al objetivo de forma fiable? El reto consistía en controlar la desviación del misil en su trayectoria hacia el objetivo. Al mantener la desviación en mínimos, el acierto era, lógicamente, mayor. Esta idea, supuso el desarrollo de un mecanismo que permitiese detectar la desviación del trayecto previsto y, posteriormente, comunicar la corrección de la dirección al misil con el único fin de dirigirlo a su objetivo. A este proceso corrector se le llamó “Feedback”.

Del mismo modo, se detectaba cuando el cohete estaba perfectamente orientado en su línea de vuelo. En tal caso, el Feedback era un “OK” y el misil se mantenía en su ruta sin ninguna corrección de rumbo. Por tanto, el Feedback permite tener el control del misil en todo momento y dirigirlo hacia su destino. Si no existiese ese mecanismo, el misil se comportaría como una flecha que, una vez, disparada, no pudiese ser redirigida/reconducida en el caso de desviación. (Wiener, 1948: 15).

1.4.5 Comunicación como procesos del Feedback

Cuando se habla de comunicación efectiva siempre se trata de referir a un proceso de retroalimentación, es decir, un proceso en el que, por distintas causas, se produce una energía adicional, añadida, que surge de la acción complementaria entre los elementos que integran el sistema comunicativo. Esta energía adicional, resultado de la suma de distintos elementos comunicativos, no estaba al principio en el proceso, y surge en medio de él como un beneficio o incremento de información, o como una ampliación del fenómeno comunicativo. (Wiener, 1997:97)

En realidad, el sentido originario de la retroalimentación comunicativa era el de “respuesta”. Toda comunicación para ser tal debía producir un efecto de respuesta que fue desarrollado en el concepto de “Feedback”, la alimentación de retorno que en el circuito de comunicación se producía. Todo efecto de respuesta alimenta la comunicación de partida y la hace real, eficaz. Pero aquí vamos a estudiar todo tipo de realimentaciones en la comunicación que pueden considerarse respuestas, aun cuando puedan provenir hasta del emisor mismo, del contexto en que se comunica o de un receptor aparentemente pasivo o aislado.

En muy pocas palabras, existe retroalimentación cuando una vez establecida una comunicación se crea información. Esa información, creada en la comunicación activa, puede surgir de muchas maneras y puede multiplicar los efectos de comunicarse para cada integrante del sistema que se está comunicando.

La información tiende a conservarse en un sistema de comunicación activa. La tendencia de la información a no perderse o a conservar su presencia, hace de la comunicación un sistema retroalimentado en el que cada movimiento arroja información para alguno de los componentes o integrantes de la situación comunicativa. Incluso cuando hay una reducción de complejidad o de elementos en un sistema informativo, esa misma reducción se traduce en más información, de modo que la síntesis resulta siempre informativamente creativa.

El poder de retroalimentarse es el mayor poder del que dispone la comunicación probablemente. Significa que puede perpetuarse en el tiempo infinito, que puede superarlas barreras circunstanciales de todo tipo para hacer posible la unión de individuos y la transmisión íntegra de sus experiencias de unos a otros.

Estas situaciones en las que surge retroalimentación comunicativa son los verdaderos fenómenos de comunicación: cuando se produce un traspaso de experiencia, o un aumento de información, que amplía el radio de contacto con el entorno y con nuestro propio ser de un modo agigantado. Tiende a sentirse siempre como algo mágico o único que se ha producido en una situación, que sólo es posible si los cauces para adquirir esa experiencia o información aumentada se han abierto, han comunicado con el exterior o con otras personas.

Se puede entender que la comunicación es siempre esa ampliación de una experiencia, que se transmite a otros, o que se entiende más profundamente, y en último término, supone la fuerza de la unión producida por esa transmisión de energía entre dos individuos, entre dos elementos del modelo comunicativo que tengamos.

La retroalimentación comunicativa es la cualidad que permite a la comunicación mantenerse activa, la que permite que esa comunicación una al individuo con el universo y mantenga a la vez su vida interior. Es un incremento de energía que produce todo esto.

1.4.6 La retroalimentación en la comunicación

En el contexto de la comunicación, se entiende por retroalimentación “la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido que, de manera eficiente, alimenta la conversación” (García, 2002:246). Dentro del proceso de comunicación, la retroalimentación comunicativa es la cualidad que permite mantener la comunicación activa, y que favorece que el emisor cambie o modifique su mensaje en función de las respuestas recibidas

Respecto al Feedback, durante la comunicación los roles del emisor y el receptor se intercambian, ahora el receptor es el que produce y envía la información de retroalimentación, y el emisor quien la recibe. Por tanto, el receptor debe “saber dar Feedback”, y el emisor “saber recibirlo”.

Por ello, es necesario ejercitar las habilidades implicadas en la recepción y emisión de Feedback de forma constructiva durante la comunicación. La capacidad de generar retroalimentación durante la comunicación es una de las habilidades comunicativas más importantes, puesto que tiene el potencial suficiente como para beneficiar o perjudicar a cualquier miembro de una determinada organización.

Para el desarrollo personal es fundamental hacer un buen uso del Feedback. En ocasiones, la retroalimentación que se debe proporcionar puede llegar a ser muy difícil e incómoda, tanto para el emisor como para el receptor.

Sin embargo, no hay duda de que la generación de Feedback constructivo es el mecanismo más poderoso que se tiene para cambiar la conducta y asegurar que las personas, que forman parte de un determinado grupo, desarrollen constantemente nuevas habilidades, y que modifiquen sus comportamientos.

En el entorno laboral, algunas veces se tiende a sentir incomodidad cuando se recibe Feedback sobre todo al principio. Esto depende de si el Feedback es positivo (de apoyo), o si, por el contrario, está relacionado con la mejora profesional, que puede ser percibido como negativo. Proporcionar un Feedback eficaz constituye una de las mejores formas de incrementar la conciencia y ayudar a alguien a cambiar y a mejorar, por ello es muy importante afrontar y participar con entusiasmo en eventos y actividades de retroalimentación.

El objetivo principal de las personas que proporcionan Feedback ya sean jefes, gerentes, directores, profesores o amigos, es el de ayudar para lograr obtener éxito, ya sea

haciendo sugerencias para que se mejoren las facetas menos efectivas del rendimiento, o bien animando para que se mantenga nuestra actitud.

Por otra parte, el hecho de conocer el motivo del Feedback que proporciona no hace que resulte más fácil recibirlo. La mayoría de las personas acepta cierto grado de Feedback para mejorar su rendimiento, y todos tienen diferentes tipos de tolerancia a la hora de recibirlo.

A veces, de forma natural se adapta una actitud defensiva, e incluso, mientras se escucha, puede que haya una tendencia a racionalizarlo, o descartarlo por su carencia de importancia. Por otra parte, a algunas personas les resulta tan difícil recibir elogios como críticas. Por tanto, si se recibe Feedback positivo, no debemos ruborizarnos o avergonzarnos por ello. De manera general, la retroalimentación permite afrontar y superar tres situaciones que dificultan la comunicación, como son:

La falta de comprensión entre emisor y receptor.

La falta de atención durante la comunicación.

La mala interpretación del mensaje transmitido. (Álvarez, 1998:253)

1.4.7 Propósitos del Feedback

En general, el “Feedback” es una forma de ofrecer ayuda. También es un mecanismo correctivo para aquellas personas que quieren saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y sus intenciones. También ayuda a observarse y conocerse mejor así mismo, así como a ser más autocríticos, facilitando, a su vez, el implantar acciones de mejora para ser más competentes.

En el proceso de recepción de “Feedback”, lo verdaderamente importante es ser un buen oyente.

En particular el Feedback permite:

- Fomentar autoconocimiento y autocrítica.
- Identificar puntos fuertes.
- Señalar áreas de mejora para mejorar el desempeño. Por ejemplo, en la educación o en el trabajo.
- Descubrir y mostrar oportunidades de desarrollo.
- Gestionar y manejar adecuadamente situaciones conflictivas.
- Mejorar las relaciones interpersonales, ya sean familiares, sentimentales o laborales.
- Comunicar y ajustar nuestras expectativas en el ámbito personal, familiar, educativo, laboral, etc.
- Fomentar la toma de conciencia para el aprendizaje.
- Comunicar estándares de logro o establecer objetivos. (Gomá, 2012)

1.4.8 Principios del Feedback

Cuando se brinda Feedback a los colaboradores se está realizando un intercambio muy importante, es un encuentro entre un líder y los colaboradores en el que se les hace saber que son importantes, que se les presta atención y se observa lo que hacen. Para incrementar la influencia, la profundidad y el impacto del Feedback es importante que se acompañe de una carga emocional, se emerjan de ciertos valores personales y se tenga sentido. No es lo mismo decir: “lo has hecho bien” que decir: “me alegra mucho el buen trabajo que has realizado, tu aportación será muy útil para el resto del equipo”.

Para poder aprender y mejorar el rendimiento es fundamental recibir Feedback, tanto de los demás como de nosotros mismos. Por ese motivo, como directivos, será imprescindible que se esté preparado para recibir Feedback, tanto de la alta dirección como de nuestros colaboradores.

Cuando se pretenda dar un Feedback de desarrollo es fundamental que se haya revisado las circunstancias y condiciones del colaborador, para tener en cuenta en qué medida se ha sido participe de esa situación. Al dar el Feedback será conveniente que

también se asuma y se reconozca el papel del líder y/o jefe, papel fundamental en la creación o mantenimiento de dicha situación.

El proceso de Feedback parte de la observación directa de lo que hace todo colaborador y seguidamente se suele comentar de manera descriptiva lo que se ha visto, los pasos, metodología, proceso, etapas, etc. Pero hay otro Feedback que va más allá, el que nace de implicar en el proceso reflexivo a los colaboradores, un Feedback que acelera drásticamente el aprendizaje y mejora el rendimiento y es el que se realiza desde el rol de directivos-coach.

Este Feedback está basado en preguntas que invitan al colaborador a reflexionar sobre su desempeño: ¿Qué podrías mejorar la próxima vez? ¿Cuál es el objetivo principal de tu tarea? ¿Cómo lo puedes hacer para sentirte más satisfecho? ¿En qué te puedo ayudar? ¿Qué necesitas de la organización? ¿Qué soluciones alternativas has ideado? La calidad de las preguntas va a determinar la calidad de la planificación futura. Desde este rol de directivos-coach se le debe pedir al colaborador que sus respuestas sean lo más descriptivas, detalladas posibles, sin justificaciones ni juicios de valor. Este tipo de Feedback evita actitudes defensivas y/o excusas innecesarias.

Un factor esencial es que se le otorgue tiempo para reflexionar y meditar las respuestas. Cuando el colaborador puede meditar sus respuestas, activa su mente y su implicación, con lo que incrementa su atención y conciencia. Lo ayuda a evaluar su propio trabajo y a estar más seguro de lo que hace, activando su responsabilidad personal. Cuando se le pide al colaborador que describa detalladamente lo que va a hacer, a través de preguntas que lo lleven al futuro en el que ya habrá aprendido se le hace responsable de su aprendizaje y protagonista de sus decisiones y resultados. (Gomá, 2012)

1.4.9 Principios del Feedback efectivo y constructivo

Para que se produzca una retroalimentación eficiente entre el emisor y el receptor durante la comunicación, el Feedback transmitido debe cumplir una serie de principios óptimos. Desde el punto de vista de la información transmitida, el Feedback que se proporcione debe ser:

Aplicable: Se debe proporcionar al emisor referencias y datos tangibles sobre la información que se está recibiendo de él, de forma que pueda analizarse y modificarse su mensaje o comportamiento. Estos datos pueden permitir al emisor inspeccionar los errores e identificar el punto de desviación.

Oportuno: Se debe ofrecer Feedback al emisor en el momento más adecuado y constructivo, ya sea en grupo o en privado.

Neutro y descriptivo: La retroalimentación debe ser lo más descriptiva posible, en lugar de valorativa. Con ello se evita incluir en el Feedback datos subjetivos, como pueden ser los prejuicios, las valoraciones negativas y personales, y los juicios de valor, que colocarían al interlocutor en una posición defensiva.

Solicitado: Se debe solicitar Feedback al receptor de nuestro mensaje cuando se tenga interés y se desee ampliar o validar el mensaje que se está suministrando. Esta solicitud de Feedback puede ser emitida de forma verbal o no verbal, en este último caso la solicitud que se formule por medio de la actitud o el comportamiento que se adopta durante la solicitud de ayuda.

Objetivo: Se debe generar un Feedback claro y centrado en el problema que se está debatiendo. Se puede facilitar mediante ejemplos que permitan esclarecer los puntos más dudosos de la comunicación. Se debe de evitar dar rodeos o utilizar evasivas.

Directo y personal: Se tiene que ofrecer la retroalimentación directamente a la persona a la que se quiere notificar la información. Este principio es fundamental, sobre todo cuando se trata de Feedback negativo, como puede ser de desaprobación o desagrado. El Feedback negativo puede tener efectos muy positivos si se transmite correctamente.

Específico: El Feedback ofrecido debe ser concreto. Si el contenido del mensaje es impreciso, ambiguo, abstracto o generalizado, entonces puede producir un resultado negativo y contraproducente sobre el receptor, puesto que este no dispone de información suficiente para entenderlo y comprenderlo.

Comprobado: Debe ser verificado para garantizar una buena comunicación. (Fritzen, 1987:26-28)

El Feedback constructivo y sus beneficios: despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos. Esto a través de la comunicación y la percepción que se reciba por parte de los líderes de cada área. Cuando se le comunica al personal que su esfuerzo, su rendimiento y su compromiso es importante para el efectivo logro de los objetivos de la organización, se les hace consciente que son parte fundamental del éxito de la misma, que no solamente laboran en ella, sino que forman parte indispensable de ella.

Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente. Si el Feedback es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento. El Feedback es un tipo de comunicación objetiva que se basa en hechos reales, visibles y comprobables, por lo tanto, al indagar sobre el desempeño de cada colaborador se le puede expresar de manera más objetiva y precisa las expectativas que se tienen de él, y más allá de establecer objetivos todo líder debe de dar un acompañamiento personalizado para que su personal modifique ciertos aspectos e incremente su rendimiento ante determinadas funciones.

El acompañamiento de un líder motivará al colaborador para comprometerse cada vez en analizar cómo realiza su trabajo y le permitirá visualizar mejor el cómo optimizar sus destrezas y habilidades para cumplir efectivamente con sus responsabilidades.

Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización. No existe mejor manera de motivar a una persona más que reconocer las habilidades y capacidades que la misma posea y la importancia que tienen para la organización. El Feedback debe de proveerse enfocándose más en lo positivo y en detectar áreas de oportunidad que permitan encontrar el mejor método para desarrollar las conductas y comportamientos del personal. Es sólo construyendo y edificando a los colaboradores cómo se logra alcanzar su máximo potencial, por lo que se requiere de líderes sumamente comprometidos con el personal mismo más que con la institución en sí. Reconocer al personal como el más valioso recurso de la organización permitirá que exista sinergia en su máxima amplitud.

Crea una relación entre el directivo y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre emisor y receptor.

El Feedback, más que ser un proceso que alimente al colaborador respecto a las acciones realizadas en situaciones pasadas, debe ser una vía que fortalezca las relaciones interpersonales entre los líderes y el personal a su cargo. Los trabajadores, líderes como subordinados, no deben de olvidar que más que ser un recurso que produce a una entidad, son seres humanos que tienen necesidades físicas, biológicas y emocionales, así como distintos intereses y propósitos, por lo que se sugiere que todo jefe transmita confianza para que el personal a su cargo pueda compartir ciertas situaciones que le suceden en su entorno personal y/o familiar que sean importantes para él/ella. El conocer parte del entorno del personal permitirá al líder o jefe de área ampliar sus conocimientos respecto al mismo y comprender cuáles son esos estímulos que los motiva a ser parte de dicha organización.

Ayuda al colaborador a desaprender hábitos improductivos o ineficaces. (explicar en lugar de colocar todos estos puntos, concretizar). El Feedback, más que ser un proceso que comunique resultados pasados o exprese determinados puntos de vista respecto a comportamientos del personal, debe de estar inclinado hacia la mejora y desarrollo de los

colaboradores. Por lo tanto, cuando se logra establecer una comunicación con el personal, se debe pretender que ambas partes adquieran el compromiso para trabajar en conjunto y así modificar ciertas conductas que no producen ningún beneficio ni para la persona misma ni para la empresa.

Sin embargo, hay que tener claro que proporcionar Feedback no resuelve ningún problema ni modifica ninguna conducta, por lo contrario, es únicamente el primer paso para encaminarse a dicho proceso.

Dentro del proceso de Feedback se tiene que establecer que es lo qué se debe de cambiar, el tiempo esperado para ver resultados y dar un seguimiento oportuno donde se refuercen las conductas deseadas o se modifiquen las conductas no productivas del personal.

1.4.10 Tipos de Feedback

De manera general, se pueden identificar cuatro tipos de Feedback:

El Feedback Positivo: se transmite para felicitar o reforzar la conducta de alguien, tras “comprobar que el comportamiento o el mensaje percibido cumplen las expectativas esperadas. Si se proporciona de forma adecuada, el Feedback positivo incrementa el comportamiento deseado” (Richard 2007:53)

A pesar que el Feedback positivo es bueno, no se debe de caer en el exceso de Feedback positivo, puesto que se puede convertir en un tipo de Feedback adulator.

El Feedback “adulator consiste en motivar, ayudar y felicitar de forma constante al individuo en todo lo que este hace adecuada e inadecuadamente. Este Feedback provoca una grave desorientación en quién lo recibe, especialmente porque no obtiene información

acerca de sus áreas de mejora, y por lo que continuará siendo ineficiente en ellas. (García, 2002:45)

El Feedback Constructivo: Este tipo Feedback trata de enseñar las diferencias existentes entre el comportamiento deseado y el no deseado. Con él se explican y aclaran cuales son las mejoras necesarias para obtener el comportamiento deseado. Este Feedback es una herramienta de trabajo. Si se emplea adecuadamente, el Feedback constructivo reduce el comportamiento erróneo o desviado, y se incrementa el comportamiento deseado

El Feedback Negativo: En este tipo de Feedback se debe distinguir dos aspectos diferentes: el cómo (actitud) y el qué (contenido). En primer lugar, desde el punto de vista de la actitud, el Feedback se considera negativo si es expresado mediante un mal vocabulario, malas expresiones, falta de modales, con mal temperamento, etc.

Mientras que, desde el punto de vista del contenido, el Feedback puede ser negativo si señala un comportamiento no deseado, que debe ser corregido. Si este Feedback no se transmite apropiadamente no sólo no ayuda a crecer, sino que también resulta inútil y perjudicial. Nunca es fácil proporcionar Feedback de contenido negativo, sin embargo, si se hace adecuadamente no resultará desagradable.

La negatividad es contagiosa. Es muy fácil quejarse sobre algo que está mal hecho, y dicho malestar se puede extender rápidamente a otras personas. Afortunadamente existe una manera muy simple de eliminar esta negatividad del Feedback, simplemente evitar decir palabras negativas. Realizar comentarios positivos ayuda a la gente a sentirse más fuerte y revitalizada. En lugar de buscar culpables, se debe buscar oportunidades para mejorar y progresar.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de Feedback negativo:

No hagas eso.

No podemos hacerlo.

No se puede hacer.

No hacemos ese tipo de cosas.

Está en contra de nuestra política.

Nunca hemos hecho nada parecido antes.

Eso nunca se ha hecho.

Nadie sabe cómo hacer eso.

No sabes cómo funciona.

El director es un incompetente.

Los miembros de la plantilla son unos incompetentes.

Están todo el día sentados y no hacen nada.

A nadie le importa.

Si se transmite Feedback negativo de forma excesiva y constantemente puede llegar a convertirse en un Feedback destructivo. Suele generar baja autoestima y miedo en el receptor pues, haga lo que haga, siempre percibe que lo hace mal.

Ausencia de Feedback: Se produce cuando no se ofrece ningún tipo de Feedback. La carencia de Feedback puede provocar el incremento de un comportamiento no deseado, y/o reducir una actitud deseada. Si el receptor no proporciona ningún tipo de Feedback para toda acción, ya sea adecuada o no, entonces el emisor no sabrá en qué áreas debe mejorar. También se produce esta situación cuando el emisor es incapaz de recibir el Feedback que se le da. Ante esta falta de Feedback el individuo siente aislamiento e indiferencia hacia su entorno o relaciones.

1.4.11 Feedback interpersonal

Este tipo de Feedback señala básicamente cuatro aspectos importantes los cuales deben de tomarse en cuenta a la hora de brindar retroalimentación:

Feedback de Apoyo: El propósito primordial del Feedback de apoyo es reforzar una conducta que se desee que se repita.

Feedback Correctivo: El objetivo del Feedback de apoyo, es de modificar una conducta, la mejor manera de conseguirlo es proporcionarle Feedback de apoyo, en el cual el líder tiene la capacidad para brindar las herramientas y procedimientos para lograr dicho objetivo.

Feedback Insignificante: Es el tipo de Feedback que se caracteriza por ser poco objetivo, vago o genérico, en el cual que la persona que lo recibe duda de su significado es, con toda posibilidad un Feedback insignificante. Muchos de nosotros empleamos este tipo de Feedback, pensando que tendrá un efecto positivo, cuando en verdad no es así. Lo único que se obtiene de la otra persona es una respuesta mínima

Feedback Abusivo: Este tipo de Feedback ha de distinguirse debido a la manera inadecuada de hablarle a las personas a las cuales se les desea comunicar o brindar determinada retroalimentación. En muchas ocasiones este tipo de Feedback se caracteriza por utilizar un tono de voz alto, utilizar vocabulario soez, hacer de menos a las personas, menospreciar su trabajo o condiciones; así mismo por no tener una conversación formal de doble vía.

El tipo de Feedback que elijamos determinará la respuesta que vayamos a obtener. Comunicación, comprensión, respeto, confianza Sin una comunicación eficaz, no habrá demasiada comprensión, y en última instancia, poco o nula confianza.

1.4.12 Dar y recibir Feedback

La capacidad de comunicación es una habilidad que se puede cultivar, al igual que otras aptitudes, a las ejercitándola y atendiendo opiniones de los demás sobre cómo está desempeñando su cometido.

El modo en que se da y se recibe el Feedback contribuye al proceso de aprendizaje. Las informaciones imprecisas, sentenciosas, inoportunas o inutilizables no son tan valiosas como las que son específicas, descriptivas, oportunas y prácticas. Del mismo modo, aunque recibir críticas no suele ser agradable, estar abierto a opiniones bienintencionadas y elaboradas sólo puede favorecer el progreso profesional.

Todos los seres humanos tienen la capacidad de mejorar a través de los demás, y el tener la capacidad de poder dar Feedback y que este sea percibido como positivo para el receptor, cumple a gran magnitud una de las funciones más importantes que todo líder ha de tener.

Es importante que todos los colaboradores estén anuentes que es indispensable recibir retroalimentación dentro del trabajo, ya que es una respuesta amplia, objetiva y precisa respecto a las funciones que desempeña; y es importante tener presente, que sólo a través de hacer consciente lo que uno realiza y cómo lo realiza le permitirá a todo individuo establecer un plan de mejora.

1.4.13 Dar Feedback

Cuando se proporciona Feedback, se debe procurar:

Ser específico en lugar de ser general. Cuanto más concreto sea al proporcionar Feedback, mayor provecho obtendrá la persona que lo recibe. Así, en lugar de decir: “Manolo, a veces no te expresabas claramente...”, dígame a Manolo en qué aspecto exactamente ha sido impreciso y describa por qué ha tenido problemas para entenderle.

Asimismo, está bien, pero no sirve de mucho decir: “Joan, creo que hiciste un trabajo excelente”. Es mejor enumerar las cosas específicas que Joan hizo bien. Por ejemplo, tal vez haya creado una introducción muy buena para una presentación, utilizado muy bien las transiciones en un documento o comunicado interés y entusiasmo. Explíquelo como estas técnicas contribuyeron al éxito del documento.

Ser descriptivo, no evaluativo. Se debe destacar el efecto que la carta, memorando, presentación, etc. tuvo en usted o en las demás personas, en lugar de la percepción buena o mala que de ella tenga. Por ejemplo, decir: “Es incorrecto utilizar el estilo indirecto”, es una generalización que puede ser cierta o no dependiendo del caso. Sin embargo, decir: “Tuve problemas para entender el asunto de este memorando hasta el final”, puede servir para que la persona se dé cuenta de que a lo mejor otros lectores han tenido la misma reacción.

Algunas de las respuestas del receptor vendrán de su propia percepción de las cosas (por ejemplo, en algunas culturas utilizar el estilo directo se considera brusco, cuando no maleducado). Así, es una buena idea comenzar el Feedback con: “En mi opinión...” o “Por mi experiencia”.

Se debe describir algo sobre lo que la persona pueda actuar. Si se hacen comentarios sobre la calidad vocal de alguien cuyo tono de voz es por naturaleza alto lo único que vamos a conseguir es desanimarle. Sin embargo, si la voz era un poco chillona debido a los nervios, se podría decir: “Bárbara, tal vez sea bueno que respirases más profundamente para relajarte, lo que, de paso, servirá para rebajar el tono de tu voz”.

Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse. Normalmente no es posible concentrarse en varias cosas a la vez. Cuando se está abrumado con demasiadas sugerencias, se tiende a la frustración. Cuando se proporcione Feedback, céntrese en las áreas más necesitadas de mejora.

Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones. Si decimos: “No pareces muy entusiasmado con esta presentación”, estamos implicando algo sobre la propia persona. Tal vez sería mejor decir: “Variando la velocidad y el volumen del discurso conseguirías un estilo más animado”.

1.4.14 Recibir Feedback

Al recibir Feedback, se debe procurar:

Ser receptivo. El decirle a una persona que tiene que mejorar no siempre es una situación donde la aceptación de la información recibida sea fácil de asimilar, como ya se ha mencionado, es una parte importante del proceso de aprendizaje. A pesar de que a veces las críticas duelen, se debe procurar que esa sensación no le impida utilizar el Feedback para su propio provecho.

Tomar notas. Cuando exista la posibilidad, se sugiere anotar a medida que escucha los comentarios de los demás. Así, tendrá un registro al que acudir y en el que tal vez pueda descubrir que los comentarios que juzgó como los más severos en el momento en que se expresaron fueron en realidad los más útiles y perspicaces.

Solicitar ejemplos específicos, si fuese necesario. Si la crítica que recibe es imprecisa o confusa, se debe de solicitar a la persona que le exponga algún ejemplo específico de lo que trata de plantear.

Juzgar el Feedback por la persona que lo está dando. No hace falta que se muestre de acuerdo con todos los comentarios. Se debe pensar en la credibilidad de la persona a la hora de evaluar la validez de sus declaraciones. Se sugiere preguntar a otras personas su opinión sobre las críticas recibidas.

En suma, sea práctico, tenga mucho tacto y sea positivo al dar y recibir Feedback – verá las maravillas que se consiguen. (Richard, 2007)

1.4.15. Diez errores comunes al dar Feedback

Todas estas preocupaciones son válidas, pero todas se derivan de errores comunes que se cometen cuando se da Feedback:

El Feedback juzga a los individuos, no las acciones. Probablemente el error más común que cometen las personas al dar Feedback es interpretarlo como un juicio. Si le dice a alguien “Ha sido muy brusco” o “Debe mejorar su trabajo en equipo” habrá enviado un mensaje muy duro acerca de lo que piensa que está “bien” o “mal”, además de haber juzgado que esta persona ha actuado por debajo de las expectativas. El Feedback de juicio pone a las personas a la defensiva.

En el momento en que las palabras salen de su boca, el receptor del Feedback ya está pensando “¿Quién se cree que es llamándome brusco?”. La energía que gastan defendiéndose de su ataque acaba con cualquier oportunidad de mantener una conversación útil.

El Feedback es demasiado vago. El segundo error más común al dar Feedback es el uso de frases cliché generales como “Es un buen líder”, “Ha hecho un gran trabajo en la presentación” o “Tiene mucho sentido común”. La persona que oye estas palabras puede alegrarse de obtener este cumplido, pero no tendrá ninguna idea de lo que hizo realmente para ganarse su admiración. Si quiere animar a alguien para que repita un comportamiento productivo, tiene que hacerle saber lo que ha hecho bien de modo que pueda continuar haciéndolo.

El Feedback habla por otros. Decir algo como “Sheila comentó que usted parecía confuso sobre su nueva asignación” o “Algunas personas me han comentado que creen que usted los dirige de manera muy meticulosa” no es un Feedback efectivo. En el mejor de los casos, el receptor quedará perplejo por tales enunciados y se preguntará qué compañeros tienen esa noción o quién comenta estos aspectos a sus espaldas.

En el peor de los casos, él o ella se sentirá violento ante el hecho de que tales comentarios le lleguen a través de usted, una tercera persona, y se sentirá resentido con sus compañeros por haberlos hecho en primer lugar. Es muy probable que la persona receptora del Feedback se ponga a la defensiva y sea incapaz de escuchar su Feedback.

El Feedback negativo queda en medio de mensajes positivos, como un bocadillo. Si tiene que ofrecer un Feedback negativo, es muy probable que se vea tentado a decir antes algo positivo, a continuación, pronunciará el enunciado negativo y, después, para suavizar la situación, volverá a pronunciar otro mensaje positivo (como un bocadillo bueno-malo-bueno). Sus intenciones pueden ser buenas, pero se equivoca si piensa que las personas que reciben esta clase de Feedback obtienen finalmente el mensaje correcto. En su lugar, el receptor pronto percibirá lo que está haciendo, filtrará los dos extremos positivos y se centrará en el mensaje negativo que queda en medio.

El Feedback exagera las generalizaciones. Otro error clave es el uso de términos como “siempre” o “nunca”. Al oír estas palabras, las personas normalmente se ponen a la defensiva, ya que pueden recordar muchos casos en que no hicieron lo que usted argumenta que hicieron.

El Feedback psicoanaliza los motivos que hay detrás del comportamiento. El decir a una persona que sabe que se está comportando de un cierto modo debido a un divorcio inminente, a los celos por los avances de un compañero o por estar “quemado” no es efectivo en absoluto, ya que lo que cree que sabe sobre las intenciones y motivos de otra persona será, con toda probabilidad, incorrecto. El Feedback que se dirige a las intenciones de la persona es probable que provoque resentimiento en el receptor.

El Feedback se eterniza. Con frecuencia, al dar Feedback a otras personas, no se sabe cuándo parar. Estas personas dan consejos, describen experiencias personales e intentan resolver los problemas de otras personas. Las personas que reciben el Feedback necesitan tiempo para digerir y asimilar la información que acaban de recibir.

El Feedback contiene una amenaza implícita. Decirle a alguien que su trabajo está en peligro (“¿Deseas tener éxito en esta organización?”) no refuerza el buen comportamiento o ilustra el mal comportamiento. Sólo crea hostilidad.

El Feedback utiliza un humor inapropiado. Si no se siente cómodo dando Feedback o si en ocasiones habla antes de pensar, quizá utilice el sarcasmo como un sustituto del Feedback. El decir “Buenas tardes “a un compañero que ha llegado diez minutos tarde a una reunión por la mañana no dice a esa persona cómo le ha afectado a usted ese comportamiento ni proporciona razones para cambiar ese comportamiento.

El Feedback es una pregunta, no un enunciado. Formular el Feedback como si fuera una pregunta (“¿Cree que podría prestar más atención durante la próxima reunión?”) es demasiado indirecto para ser efectivo. Puede interpretarse, asimismo, como una pregunta sarcástica, a la cual el receptor puede responder a la defensiva, o como una pregunta retórica, a la cual el receptor responderá con indiferencia. (Weitzl, 2008).

1.4.16 Desarrollo de habilidades de Feedback efectivas

Se puede evitar errores de Feedback comunes aprendiendo cómo comunicar información importante acerca del rendimiento de los subordinados, compañeros o superiores de un modo que les ayude a escuchar lo que se está diciendo y a identificar métodos mediante los cuales se es posible mejorar. A lo largo de los años se ha proporcionado Feedback a decenas de miles de personas y gracias a esta experiencia ha desarrollado una técnica de Feedback llamada SBI, siglas que corresponden a Situation-Behavior-Impact (Situación-Comportamiento-Impacto: SCI). Mediante esta técnica, que CCL enseña a miles de directivos cada año, puede proporcionar Feedback que sustituya los ataques personales, los juicios incorrectos, los enunciados vagos y menosprecios de terceros con comentarios directos y objetivos sobre las acciones de una persona. Al oír esta clase de Feedback, el receptor puede ver más fácilmente qué acciones podrá realizar para continuar y mejorar su rendimiento o para cambiar un comportamiento ineficaz o incluso un obstáculo en el rendimiento.

La técnica SCI es efectiva porque es simple. Al dar Feedback describe la situación, describe el comportamiento que ha observado y explica el impacto que el comportamiento ha tenido sobre usted.

Simple, directo y efectivo, si aprende los tres pasos y los practica con regularidad.
(Weitzl, 2008:34)

1.4.17 Centrar la situación

El primer paso para ofrecer Feedback efectivo es centrar y aclarar la situación específica en la cual ha ocurrido el comportamiento.

Al describir la ubicación y hora de un comportamiento crea un contexto para los receptores del Feedback, por lo que les ayuda a recordar claramente sus pensamientos y su comportamiento en ese momento.

Se debe tener presente, que centrar la situación es sólo el inicio de la sesión de Feedback. A continuación, se ofrece una serie de ejemplos sobre cómo podría describir satisfactoriamente una situación cuando de Feedback:

“Ayer por la mañana, mientras inspeccionábamos la planta...”

“Hoy, a primera hora de la mañana, cuando estábamos hablando los dos en la máquina de café...”

“El viernes pasado por la noche, en el cóctel por el nuevo directivo de Marketing, cuando Karl estaba explicando su nuevo trabajo...”

La especificidad es importante al recordar una situación. Cuantos más detalles pueda utilizar para recordar la situación, más claro será el mensaje.

1.4.18 Describir el comportamiento

La descripción del comportamiento es el segundo paso para dar Feedback efectivo. Es también el paso más importante y el más frecuentemente omitido, probablemente porque el comportamiento puede ser difícil de identificar y describir. El error más común al dar Feedback ocurre cuando los juicios se comunican mediante adjetivos que describen a una persona, pero no las acciones de esa persona.

Este tipo de Feedback no es efectivo porque no aporta al receptor información sobre qué comportamiento detener o continuar para poder mejorar el rendimiento.

Es importante considerar las siguientes frases:

Fue grosero durante la reunión.

Estaba ocupada durante la reunión del grupo.

Parecía aburrida en la presentación de su equipo.

Parecía contento con el informe que habían presentado sus empleados.

Estas frases describen la impresión o interpretación del observador de un comportamiento. A continuación, observe la siguiente lista de acciones que podría presenciar un observador y que podrían llevar esas impresiones e interpretaciones.

Con el objetivo de ampliar la experiencia en la identificación de comportamientos y, en consecuencia, ser capaz de comunicar de manera más efectiva lo que ha visto al receptor de Feedback, debe captar no sólo lo que las personas hacen, sino cómo lo hacen. Puede señalar el cómo prestando atención a tres factores: el lenguaje corporal, el tono de voz y la manera de hablar, y la elección de las palabras. (Weitzl, 2008:8)

1.4.19 Transferencia del impacto

El paso final para dar Feedback eficaz consiste en transmitir el impacto que el comportamiento de la otra persona ha tenido en usted.

El impacto que desea comunicar no consiste exactamente en cómo cree que el comportamiento de una persona podría afectar a la organización, los compañeros, un programa, los clientes, un producto o cualquier otra tercera parte. El impacto en el cual desea centrarse y el cual desea comunicar es su reacción a un comportamiento. Puede tomar dos direcciones a la hora de compartir el impacto del comportamiento de una persona.

Puede evaluar o hacer un juicio del comportamiento de la persona. Esta táctica es la más común, pero también la menos eficaz de las dos, ya que la persona que obtiene el Feedback puede discrepar de su interpretación del comportamiento.

Puede reconocer el efecto emocional que el comportamiento de la persona ha tenido en usted. Este enfoque puede ser más eficaz que el primero ya que realmente recoge su reacción ante el comportamiento de la otra persona, una reacción que sólo usted experimenta.

La persona que escucha su Feedback no puede descartar fácilmente su experiencia personal, así que es más probable que escuche lo que usted ha dicho

Al comunicar el impacto personal que un comportamiento tiene sobre usted, está compartiendo un punto de vista y pidiendo a la otra persona que vea ese comportamiento desde su perspectiva. Esta clase de uso compartido le ayuda a cimentar la confianza, lo cual, a cambio, puede conducir a un Feedback más eficaz ya que la comunicación se mejora. Si tiene dificultades para encontrar la palabra correcta que describa el impacto que un comportamiento ha tenido sobre usted. (Weitzl, 2008:29)

1.4.20 Factores que fomentan el Feedback

Ser específico al recordar la situación. Es importante que cuando se provea Feedback los hechos que se mencionen sean específicos, objetivos y sobre todo puntuales, es decir, no dejar pasar mucho tiempo de la situación de la cual se tenga que retroalimentar para comunicarlo con los colaboradores ya que esto permitirá que tanto ellos como el líder identifiquen las áreas de oportunidad y así encontrar la mejor vía para la mejora.

Ser específico al describir el comportamiento. Cuando se provea Feedback a un colaborador se debe de ser precioso, se debe de explicar detalladamente que fue lo que se realizó, cómo se hizo y el impacto que determinado comportamiento tuvo en el rendimiento tanto del colaborador como en la empresa misma. Conocer el impacto de una acción, que es en sí el mismo resultado del esfuerzo y dedicación de los empleados, les permitirá medir que tan eficiente es su labor e identificar los cambios que deben de realizarse para reducir errores e incrementar la eficacia en sus funciones.

Reconocer el impacto del comportamiento en usted. La manera en cómo un colaborador se comporta dentro de la organización puede llegar a impactarle al líder o jefe de área directamente. La actitud, tanto positiva como negativa de cualquier colaborador es algo que se contagia y es importante que todo líder establezca puntos de referencia con sus colaboradores y evitar cualquier tipo de situación que pueda impactar el clima laboral y por ende el rendimiento de un grupo de personas.

Juzgar el comportamiento. La persona que esté a cargo de proveer Feedback a otra persona, debe de tener el cuidado y tacto requerido para no hacer sentir mal a la persona que recibe el mensaje. Es indispensable al inicio expresar que la razón de la retroalimentación es debido a un comportamiento que tiene repercusión en el desempeño de la compañía y que no es algo personal o en contra de su persona. Más que señalar el acto, se debe indicar lo que se espera por parte del colaborador y ofrecer apoyo para trabajar conjuntamente.

demostrar que se está dispuesto a apoyar a los colaboradores, es una acción que motivará al colaborador a hacer las cosas lo mejor posible y tener más cuidado y compromiso con la organización para la cual brinda sus servicios.

prestar atención al lenguaje corporal. Todo líder o jefe de área debe de estar atento a leer el lenguaje no verbal que proyecten los colaboradores en todo momento y sobre todo mediante la comunicación directa que se tenga con ellos. Esto permitirá identificar el cómo se sienten verdaderamente las personas y si tiene coherencia lo que dicen con lo que proyectan. Así mismo, tener la capacidad de leer el lenguaje corporal permitirá que el líder o jefe de área tome ventaja durante el proceso de comunicación ya que tendrá la oportunidad de intervenir y tener control de la situación.

recrear el comportamiento, si fuera apropiado. Tal como se ha mencionado anteriormente, se es indispensable que el líder o jefe de área al terminar de brindar Feedback demuestre al colaborador las distintas formas, métodos o procedimientos que pueden utilizarse para mejorar o reforzar determinado comportamiento. Guiar a los colaboradores a través de un acompañamiento personalizado dará seguridad a todo colaborador, ya que no se sentirá solo ni mucho menos desanimado durante el proceso de recreación de comportamientos.

ofrecer el Feedback a su debido tiempo. Proveer Feedback es un proceso que debe de ser continuo y en un determinado espacio, donde el colaborador pueda sentirse cómodo y pueda estar enfocado en lo que se le está comunicando. Si se brinda Feedback a un colaborador cuando este se encuentra realizando cualquier otra función no se le dará la posibilidad de que el haga consciente determinadas acciones y perciba el mensaje tan y como se desea comunicar.

ofrecer el Feedback y, a continuación, dejar de hablar. Es importante que al finalizar de brindar Feedback se le cuestione al colaborador que es lo que siente, que es lo que piensa, que espera de su líder, si hay algo que necesite específicamente para mejorar y sobre todo preguntar si está en la disposición de comprometerse por mejorar.

Centrarse en un único mensaje. Se recomienda que al brindar Feedback se haga enfoque a un área o comportamiento en específico con el fin de que dicho proceso tenga éxito y el colaborador pueda enfocarse en dichas acciones. El abarcar demasiados puntos en una misma reunión respecto al comportamiento específicamente, pueden hacer que el colaborador sienta que sea algo personal lo cual hay que evitar a toda costa.

Estar atento al impacto emocional del Feedback. El jefe o líder de área debe de prestar atenta atención a las reacciones que tengan los colaboradores al terminar el proceso de Feedback y posterior a ello. Esto con el único fin de evaluar si dicho proceso tuvo un impacto positivo o, por lo contrario, un impacto negativo lo cual conllevaría a intervenir y tratar de conocer lo que el colaborador siente y si fuese necesario el jefe o líder tendría que volver a explicar el verdadero fin del Feedback.

1.4.21 Factores que evitan el Feedback

Dar algo por hecho. A la hora de proveer Feedback a cualquier persona se recomienda realizar preguntas que le permitirán conocer el porqué de determinados comportamientos. Asegurar que algo ha sucedido por una razón en específico sin conocer realmente los motivos es no tener empatía ni ser objetivo.

La comunicación dentro del proceso del Feedback ha de ser de doble vía, y conocer el cómo se sienten los colaboradores, si están atravesando alguna dificultad ya sea dentro de la organización o ya sea a nivel personal le dará un distinto enfoque a la percepción que el líder o jefe de área pueda tener respecto a una situación.

Ser ambiguo. Es importante que la comunicación sea clara y se señalen situaciones reales, comportamientos específicos, objetivos, medibles o bien hacer énfasis en los momentos específicos en donde suscito la situación por la que se desea brindar Feedback.

Usar acusaciones. Esto es algo que todo líder o jefe de área debe de evitar ya que en lugar de ser un Feedback Constructivo sería una situación tensa que dificulte las

relaciones interpersonales y no comprometan al colaborador a buscar la mejora, sino que, al contrario, crearan sentimientos de enojo, frustración, desmotivación, entre muchos otros.

Juzgar a la persona. No se debe de señalar características específicas de los colaboradores y dar por hecho que no han alcanzado sus metas o cumplir con las expectativas de la empresa debido a las mismas. Se debe de hacer énfasis respecto a los hechos, los comportamientos o actitudes no positivas y hacer énfasis que el Feedback es un proceso con fines de mejora y no algo meramente personal que se tenga con una persona en sí.

Dar consejo a menos que se solicite. Esto es algo que debe de evitar todo líder debido a que no es una relación de amistad la que se está brindando en donde usted puede expresar a través de sus experiencias previas o bien sus conocimientos lo que mejor deba hacer una persona. Su única función dentro del proceso de Feedback debe de ser el de comunicarle al colaborador lo bien o lo mal que ha hecho algo, explicando el efecto que tiene sobre los demás y el rendimiento de la empresa y guiarle para optimizar su rendimiento.

Generalizar con palabras como “siempre” o “nunca”. El generalizar con las palabras siempre o nunca puede hacer sentir incomodo a todo colaborador y crear sentimientos de inferioridad, temor y desmotivarlo completamente, por lo tanto, se recomienda el no realizarlo y expresar que si existe determinada función la cual no se ha cumplido durante determinado tiempo es un momento idóneo para establecer parámetros y brindar el apoyo que el colaborador necesite por parte de usted.

Colocar sus mensajes de Feedback entre palabras como “pero”. Se recomienda evitar este tipo de palabras ya que anularan lo bueno que usted pudo haber expresado anteriormente y confundirán a la persona a la cual se le esté comunicando información. Por ejemplo, puede usted expresarle a una persona *“Eres una persona que trabaja muy bien, pero los resultados no son los esperados.”*

Usted en una misma oración le está dando un cumplido que se lo quita inmediatamente. En lugar de expresarlo de esa manera, usted puede decir algo como “*Eres un buen trabajador y para poder potencializar tus habilidades y pegar en la meta seguiremos este proceso*”. (Weitzl, 2008:28)

1.4.22 Métodos para facilitar el Feedback

Pueden utilizarse diversos métodos (cara a cara, indirecta, verbal, escrita, solicitada o no solicitada), sin embargo, el que da mejores resultados es el de cara a cara.

En relación con la preparación del Feedback, se debería tener presente, que, al tratarse de un proceso continuo, ha de comprender distintas etapas de implementación:

Preparar la sesión:

Identificar un problema de escasez de rendimiento (¿es habitual, atípico, repentino?) o de rendimiento alto.

Comunicar el impacto, en caso de déficit (personal y organizativo), proporcionando datos objetivos. Equilibrar lo positivo y lo negativo (Técnica del sándwich: Comenzar con algún aspecto positivo, seguir con temas a cambiar, y finalizar con una actitud de confianza hacia el cambio futuro).

Analizar la causa del bajo o alto rendimiento: Técnicas, conocimientos, confianza, proceso, etc.

Invitar al empleado a evaluar su propio rendimiento: ¿Es resoluble el problema o cómo se puede potenciar más el rendimiento?

Pedir permiso para proponer otras soluciones.

Establecer objetivos y un plan de acción.

Seguimiento: Control, evaluación, Feedback continuo. (Jesús Arcas, 2004).

1.4.23 El Feedback en el entorno laboral

Los individuos, los equipos de trabajo y las organizaciones deben proporcionar una retroalimentación apropiada para mejorar su desarrollo y actuación. Como se mencionó anteriormente, en el entorno laboral el Feedback 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 de 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 se es posible 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 el 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 Feedback consiste en escuchar los comentarios informales que circulan por la compañía. Así se estará al corriente de aquellos temas más importantes o populares para la mayoría de los compañeros, lo que permitirá ajustar adecuadamente nuestros mensajes sobre dichos asuntos.

1.4.24 Importancia de las conexiones en nuestro estudio

El Feedback es un fenómeno que ya se había contemplado en ocasiones anteriores, el cual adquiere especial significación en el estudio de los psicológicos. Con gran frecuencia, psicólogos y pedagogos recurren casi inevitablemente al ejemplo del “Feedback” aunque omitiendo su exposición científica para explicar sus tesis sobre temas diversos.

El Feedback, como ya se ha expuesto, es un circuito cerrado de retroalimentación, o corrección, en el que se produce un proceso de control automático (los ordenadores electrónicos experimentan, en definitiva, un proceso de “Feedback”).

Pues bien, las escuelas pedagógicas consideran de una u otra forma y no sin razón al organismo humano como un “Feedback” con una dinámica similar a la expuesta. Algunos, como los psicólogos rusos seguidores de Pavlov (escuela reflexológica) pondrán el acento en el estímulo o en la entrada de la información, manipulando los estímulos que recibe el sujeto o sistema psicológico.

Otros, como el americano Skinner, centrarán su interés en la salida o “conducta” del Feedback, estimulando positiva o negativamente a la misma, para que aumenten o disminuyan las respuestas observadas.

Finalmente, los psicólogos cognitivos o cognoscitivos, los psicoanalistas, los neurólogos y los pertenecientes a la “escuela de modelos matemáticos”, intentarán estudiar

desde diversos ángulos los secretos de esa conexión, que nos ha servido de modelo para representar al sistema psicológico.

De cualquier manera, y a través de todos los modelos que la Teoría de Sistemas pone al alcance del psicólogo, se vislumbra un hecho innegable: el estudio científico de la conducta humana y, por tanto, su control y predicción, empiezan a ser posibles en la actualidad.

La construcción de una sociedad mejor debe basarse en una auscultación auténticamente científica y permanente de la realidad social y de las necesidades individuales y colectivas, al margen de supuestos filosóficos, ideológicos o introspectivos, sean éstos del tipo que sean.

Por otra parte, cabe ampliar el estudio en la investigación de la conducta entre el ser humano y los otros humanos que se comunican con él (los S. psicológicos entre sí), bien ya sea de forma singular, o bien mediante el estudio de las relaciones del hombre con el grupo, con lo que entraríamos en el terreno de la denominada dinámica de grupos, esto es, en la teoría de cómo se pueden condicionar entre sí las conductas de los miembros del grupo, y de cómo se reorganiza la estructura del grupo y la personalidad de cada uno de sus miembros en función de las experiencias que proporcionan esta relación. (Rosario, 2010).

1.4.25 El Feedback y los sistemas de evaluación del rendimiento

En el entorno laboral es muy importante analizar el Feedback y los sistemas de evaluación del desempeño desde el punto de vista del empleado. Es necesario determinar cuáles son los tipos de Feedback preferidos por los trabajadores, es decir, aquellos que los motivan más. También es importante conocer los distintos métodos de generación de Feedback, así como la frecuencia con la que se desea que se produzca dicho Feedback.

Otro objetivo importante es determinar la efectividad de los sistemas tradicionales de evaluación del rendimiento que se aplican a los empleados, con la finalidad de determinar si son el instrumento más apropiado para suministrarles Feedback constructivo.

En la literatura sobre el tema existen muchos defensores y detractores de los sistemas de evaluación del rendimiento. En cualquier caso, estudios realizados sobre los sistemas de evaluación concluyen de forma abrumadora que los empleados desean y necesitan Feedback con frecuencia y de manera continua. En particular, se ha constatado que los empleados consideran al Feedback de refuerzo positivo como el tipo de Feedback más adecuado y efectivo de todos.

Un error muy común que cometen muchos directivos lo resume el título del siguiente artículo, que trata sobre el Feedback que se les da a los empleados: "Si no tienes noticias de mí, entonces sabrás que lo estás haciendo bien" (Hinkin, 2004)

En muchas organizaciones privadas y públicas, sus directivos no proporcionan ningún tipo de Feedback a sus empleados. Normalmente, esta carencia no se debe a un comportamiento intencionado o malintencionado, sino a que dichos directivos están sobrecargados de otras tareas de gestión que le ocupan la mayor parte de su valioso tiempo. Además, muchas empresas carecen de un sistema de evaluación formal, o bien sus directivos no quieren invertir tiempo ni dinero en tales sistemas.

Tal y como dice el título del artículo mencionado anteriormente, a menudo los empleados que hacen su trabajo bien son los que menor cantidad de Feedback reciben. Por otra parte, si no se les da un Feedback adecuado a aquellos empleados que poseen peor rendimiento, ¿cómo se espera que mejoren su rendimiento?

Muchos directivos se encuentran incómodos cuando tienen que dar Feedback negativo a sus empleados y a menudo caen en el error de pensar que el problema se resolverá sólo.

En la mayor parte de los casos no ocurre así y los problemas empeoran sin que el empleado sea consciente de la magnitud del problema hasta que se alcanza un momento de crisis.

Muchas empresas no disponen de un sistema apropiado de retroalimentación, lo que agrava aún más el dilema del Feedback. Además, la frustración generada por el uso de los sistemas de evaluación tradicionales, han provocado que se abandonen dichos sistemas completamente, colocando al Feedback en una situación incierta hoy en día. De hecho, tras el abandono de tales sistemas las técnicas de Feedback empleadas por algunas empresas son esporádicas e impredecibles.

Por tanto, es muy importante desarrollar y establecer un sistema de retroalimentación formal en la empresa. En este punto surgen las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de Feedback es más apropiado?

¿Están más satisfechos los empleados cuando existe en la empresa un sistema de retroalimentación formal?

Hinkin y Schriesheim estudiaron los efectos del Feedback de dirección sobre el rendimiento de los empleados desde la perspectiva de la psicología del comportamiento. Particularmente, exploraron las diferencias entre el "refuerzo positivo" y el "castigo contingente" en respuesta a un rendimiento bueno y malo respectivamente, así como la omisión de cualquier tipo de Feedback como respuesta a ambos tipos de rendimiento. (Hinkin, 2004).

Sus hallazgos se ajustaban a las teorías tradicionales de la psicología del comportamiento donde, tras aplicar Feedback, tanto positivo como negativo, se produce sobre los empleados altos niveles de satisfacción y rendimiento. Según estos autores, en estudios previos, las recompensas contingentes están relacionadas con altos niveles de efectividad y satisfacción en el empleado. Además, aunque no tan profundo, el castigo contingente también ha demostrado una pequeña relación positiva con altos niveles de eficacia y satisfacción en el empleado.

Utilizar un programa de evaluación del rendimiento profesional, no es la respuesta más apropiada para resolver los problemas de Feedback. Si fuera así, no se estaría estudiando este tema, porque ya existen muy buenos programas de evaluación. Estos programas se centran en temas tales como técnicas para hacer entrevistas, puntualidad, documentación, legalidad y medidas del desempeño. Una persona puede obtener un buen Feedback sobre su rendimiento sin que exista un programa formal de evaluación y un Feedback muy malo en una empresa donde exista un programa de evaluación excelente. Por lo tanto, se concluye que, tanto si existe un sistema formal de evaluación como si no, se tiene que procurar incrementar y mejorar el Feedback dentro de la organización. (Beary, 1990).

1.4.26 El Feedback como instrumento de Motivación

La mayoría de las personas tienen la necesidad básica de saber si lo que se está haciendo, se está haciendo bien; y la expectativa de éxito es fundamental para la propia 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, 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 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. (King, 1999:8)

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.

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. (Brown; 1996:80)

El Feedback es una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas. Su aplicación estudiada y correcta puede aportar un beneficio extraordinario tanto a las organizaciones como a las personas implicadas en el proceso. El Feedback es un paso necesario hacia el desarrollo y el cambio, tanto de personas como de organizaciones. Quizás sea el primer paso, y ya sabemos aquello de que un buen primer paso nos facilita que los siguientes sean mejores todavía.

1.4.27 Motivación

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004:200).

Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo, debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

Los recursos humanos determinan la eficacia y eficiencia de las organizaciones empresariales actuales. Sólo mediante la correcta gestión del capital humano es posible la efectividad de los recursos existentes. Para poder llevar a cabo esta gestión es necesario poseer la clave de la motivación laboral. Mediante un enfoque cualitativo se realiza un estudio de las teorías planteadas, estrategias empresariales, herramientas motivadoras, causas, políticas de estímulo vigentes y las futuras tendencias en relación a la motivación laboral. (Robbins, 2004:3)

Hablando sobre las futuras tendencias de la motivación laboral se puede mencionar que las organizaciones actuales son conscientes de que su mayor ventaja competitiva son los recursos humanos, pues dependen de éstos para el correcto funcionamiento y la evolución de la empresa. Es por ello que se están creando nuevas estrategias, filosofías, técnicas y modelos al respecto. El capital humano es la única esperanza real de las compañías para mejorar y transformar el futuro. El principio básico de todas las tendencias futuras es la consideración de la persona como el factor más relevante del universo empresarial.

Hoy día, los principios y valores de cada individuo están sufriendo una transformación con respecto a las expectativas de su trabajo, por lo que la motivación laboral es el principal desafío para el futuro del departamento de recursos humanos. La consultora de recursos humanos Lukkap, que pertenece a CareerStarGroup, realizó una investigación en España denominado “Presente y Futuro del Mercado Laboral” (2013-2014) (Lopez, 2005:56).

Este estudio se basa en el análisis de más de 6.000 datos obtenidos de organizaciones dedicadas a la búsqueda de talento, de prácticas innovadoras en la gestión de los recursos humanos a lo largo de 20 países y trabajadores en búsqueda de empleo. Según corroboran los resultados, las tendencias futuras de la gestión de la motivación giran en torno al compromiso y el desarrollo.

A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo. Algunas de las empresas más punteras ya han llevado a la práctica estas estrategias, como se mostrará a continuación.

Generaciones de trabajadores para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada trabajador. Actualmente en las empresas los trabajadores pertenecen a tres posibles generaciones: Babyboomers, Generación X y Millenials. Para hallar los factores motivadores adecuados a cada empleado, es necesario tener en cuenta las características, necesidades, demandas, valores y aspiraciones que presenta cada grupo.

CAPITULO II

Técnicas e instrumentos

2.1 Enfoque y modelo de investigación:

2.1.1.1 Enfoque cuantitativo:

Este enfoque permitió conocer e interpretar la manera en cómo se implementa el Feedback dentro de la empresa Telecomunicaciones, S. A. Este proyecto de investigación midió los resultados a partir del enfoque cuantitativo, ya que se recolectó información importante durante el trabajo de campo y cuyo fin fue el evaluar si el Feedback puede llegar a ser un proceso imprescindible para elevar la motivación y empoderamiento de los colaboradores, llegando entonces, a mejorar la productividad de la empresa.

Con este enfoque de investigación se buscó identificar patrones de comportamiento y elementos de comunicación los cuales se tomaron como punto de partida para conocer el objetivo general de la presente investigación.

Por otro lado, con base al enfoque cuantitativo, esta investigación utilizó la observación no participante, lo cual permitió a las investigadoras obtener datos reales y ser agentes no participativas para conocer los procesos de retroalimentación dentro de la organización, conociendo a fondo al grupo de muestra y así tener un mayor alcance en los datos y ante todo mayor veracidad en la redacción de este informe final en el cual se detallan las conclusiones y análisis de las investigadoras. Por lo tanto, se puede sustentar de tal manera que este enfoque investigativo permitió recolectar datos e interpretar resultados que se pueden concretar y plasmar de acuerdo a las respuestas otorgadas poseyendo entonces delimitaciones, lo cual cumple con los requisitos del modelo cuanti-cualitativo.

2.1.2 Modelo descriptivo:

La finalidad por la que se utilizó este modelo es porque permite detallar cuidadosamente todas las características relacionadas con el Feedback y la posibilidad que tiene este proceso dentro de la empresa, de elevar o disminuir los niveles de motivación de los colaboradores y la manera en cómo éstos pueden empoderarse o no de sus atribuciones en base a la implementación de dicho proceso, siendo partícipes tanto los jefes inmediatos como el personal a su cargo.

Este modelo se empleó dentro de este trabajo de investigación ya que se consideró importante para poder observar, conocer y describir a profundidad a la población estudiada y los diferentes procesos de aplicación del Feedback existentes, plasmando no sólo numéricamente los datos recolectados-

2.2 Técnicas

2.2.1 Técnicas de muestreo

Muestreo no probabilístico: Es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.

El tipo de muestreo no probabilístico fue el más adecuado para utilizarse en la investigación que se presenta, fue tomada específicamente con 25 colaboradores, entre 20 y 40 años de edad, de ambos géneros, de la empresa Telecomunicaciones, S. A.

Al haber determinado el universo, se seleccionó a los primeros colaboradores que cumplieron con las características establecidas. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión, y en este caso se acopló perfectamente a este proyecto investigativo, que como resultado pudo conocer el proceso de Feedback dentro de la operación de la empresa Telecomunicaciones, S. A.

2.2.2 Técnicas de recolección de datos

Observación no participante: Es una de las técnicas que se utilizó dentro de la realización de este estudio la cual sirvió de apoyo para poder observar y estudiar directamente el contexto dentro del cual se encontraban los colaboradores y así lograr recabar información mediante una lista de cotejo. Este tipo de observación permitió durante el proceso de investigación conocer y analizar los comportamientos y características tanto de los jefes inmediatos como el de sus subordinados a la hora de tener una sesión de Feedback.

Entrevista: Su objetivo de uso fue de indispensable apoyo para recabar información por medio de preguntas abiertas. El uso de esta técnica fue fundamental para poder indagar más sobre lo que los colaboradores y jefes de área entienden sobre el Feedback y el cómo se implementa dentro de su ambiente laboral.

2.2.3 Técnicas de análisis de información

El proyecto de investigación estuvo enfocado no sólo en conocer los niveles de motivación que el proceso de Feedback puede llegar a tener para empoderar a todos los miembros de la organización.

El análisis de datos es representado por medio de diagramas, lo que permite comparar los diferentes datos recolectados después del trabajo de investigación.

Los instrumentos utilizados son un indispensable sustento ya que aportan datos confiables y válidos, haciéndolos más precisos al descartar datos defectuosos debido a la sustentación teórica y al diseño de los instrumentos puestos en práctica en el trabajo de recaudación de datos en la empresa Telecomunicaciones, S.A. Los datos recogidos han sido útiles para satisfacer las interrogantes inicialmente planteadas, permitiendo proporcionar un panorama real a las investigadoras sobre el objeto de estudio y su realidad actual.

2.3 Instrumentos

El consentimiento informado es un documento informativo en donde se invita a las personas a participar en una investigación. El aceptar y firmar los lineamientos que establece el consentimiento informado autoriza a una persona a participar en un estudio, así como también permite que la información recolectada durante dicho estudio pueda ser utilizada por el o los investigadores del proyecto en la elaboración de análisis y comunicación de resultados.

Lista de cotejo: Este instrumento se utilizó para ayudar a identificar comportamientos como actitudes, habilidades y destrezas. Contiene un listado de indicadores de logro. Es un formato de cuatro columnas, que permitió la distinción de los aspectos relevantes para la realización de este proyecto de investigación.

Encuesta: Es una conversación entre dos o más personas en la cual el investigador interroga al sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales sobre algún tema propuesto. La encuesta que se trabajó se pasó de forma individual a 25 colaboradores de la muestra, constando de preguntas abiertas y cerradas, tratando el tema de la motivación intrínseca y extrínseca, así como también el empoderamiento. Dicho instrumento se diseñó para evaluar el tipo de motivación que presentan los colaboradores partícipes de esta investigación, su conocimiento respecto al Feedback y su relación con sus jefes inmediatos.

Objetivos Específicos	Categorías		
	conceptuales / variables	Técnicas	Instrumentos
- Conocer si es posible motivar y empoderar a los colaboradores de una organización mediante la implementación del Feedback.	<p>Feedback: Se pretende conocer qué tipo de Feedback se proporciona dentro de la empresa.</p> <p>Empoderamiento: Se desea conocer si a través de la ejecución del Feedback las personas pueden desempeñarme mejor y cumplir a cabalidad con todas sus atribuciones.</p>	<p>Observación No Participante</p> <p>Entrevista</p> <p>Recolección de datos</p>	<p>Encuesta a jefes de área.</p> <p>Encuesta a personal administrativo/operativo.</p> <p>Lista de Cotejo</p>
- Identificar áreas de oportunidad durante la ejecución del Feedback para establecer posibles planes de acción que permitan el crecimiento y desarrollo	<p>Desarrollo Profesional: Se pretende identificar si a través del Feedback se puede ayudar al personal a mejorar y desarrollar nuevas destrezas que le permitan</p>	<p>Observación no participante</p> <p>Entrevista</p>	<p>Encuesta a jefes de área.</p> <p>Encuesta a personal administrativo/operativo.</p> <p>Lista de Cotejo</p>

profesional de los colaboradores.	alcanzar su máximo potencial como colaborador de determinada organización.		
- Comprobar que a través del Feedback constructivo se puede mejorar los sistemas de comunicación, así como las relaciones interpersonales entre jefes y sus subordinados.	<p>Comunicación: Se pretende conocer los canales y formas de transmitir la información durante la implementación del Feedback entre jefe-subordinados.</p> <p>Relaciones interpersonales: Se desea conocer si es posible mejorar las relaciones entre jefes y su personal a través del proceso y ejecución de Feedback.</p>	<p>Recolección de datos. Análisis comparativo. y/o estadístico. Medición motivación.</p>	<p>Encuesta a jefes de área. Encuesta a personal administrativo/operativo. Lista de Cotejo</p>

CAPITULO III

Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3.1 Características del lugar y de la muestra

La empresa está dividida entre la oficina central y varias sedes en diferentes puntos de la ciudad de Guatemala. La sede central se ubica en el Edificio Desing Center, segundo nivel, zona 10 de la ciudad capital.

Para detallar las características del lugar, es preciso describir cada una de las áreas empezando desde la entrada principal. Al ingresar a la empresa, o bien, a la oficina central, se encuentra un módulo de acceso donde puede visualizarse un mueble tipo mesa de exhibición el cual contiene productos de audio (bocinas, audífonos y una máquina para realizar cortes de polímeros para protectores de pantalla).

En ambos lados de la entrada principal, también se tienen muebles con producto exhibido y justo enfrente se encuentra la caja de cobros. En este lugar, se atienden a los clientes. Al pasar de la entrada principal, se llega al área administrativa. En la entrada del área administrativa están ubicados algunos cubículos de oficina con escritorios, sillas y computadoras. Al lado izquierdo se encuentra el área de Recursos Humanos y Control de Inventario. Frente al área de Recursos Humanos se ubica la oficina principal del Gerente General.

Al salir de esta oficina se encuentra el pasillo que conecta a todas las áreas y del lado izquierdo se encuentra el área de servicio; en la esquina del lado derecho hay otra oficina la cual es un área técnica que sirve para reparación de celulares, tabletas, computadoras o cualquier otro equipo electrónico.

Para finalizar de describir la oficina central, del lado contrario del área técnica se encuentra el comedor, donde hay una mesa donde los colaboradores pueden desayunar o almorzar en sus tiempos libres.

Respecto a los puntos de servicio, éstos se encuentran en distintos centros comerciales de la ciudad de Guatemala. En estos puntos de servicio, los colaboradores tienen un mueble de exhibición, una computadora, un área específica para guardar sus cosas y una caja de cobro. En estos espacios únicamente se encuentra un representante de servicio al cliente y ventas.

La muestra con la que se ha trabajado este proyecto de investigación es de ambos sexos, entre 20 y 40 años de edad. Los colaboradores de la oficina central y algunos puntos de servicio fueron quienes voluntariamente respondieron a la encuesta. Ninguno de los colaboradores requiere de uso de uniforme, sin embargo, la empresa sí requiere que la vestimenta sea casual, profesional y que los colaboradores se vean lo más profesional posible. Es importante destacar, que el uso de pelo largo para caballeros, aretes en el rostro o tatuajes no es permitido y en el caso de las damas, no se permiten escotes ni uso de faldas cortas, o ropa que pueda percibirse como inapropiada.

Durante el proceso de investigación, se pudo percibir curiosidad por parte de los participantes, y en algunos casos nerviosismo durante la recolección de datos de la encuesta ya que tenían que dar de cierta forma información respecto a su trabajo, comunicación y la relación con sus jefes de área, sin embargo, todos o en su mayoría, brindaron fácilmente información esperando poder en un futuro cercano recibir un tipo de Feedback más continuo y constructivo por parte de sus líderes. Se presentaron algunos casos, donde algunos colaboradores se mostraron un poco tímidos y no detallaron información del tema solicitado.

Tanto el personal administrativo como el Departamento de Recursos Humanos se mostraron muy interesados en el tema, brindaron toda la información solicitada por parte de las investigadoras y proporcionaron en todo momento el apoyo requerido. Existió mucha disposición por parte de la empresa y aprobación total en la búsqueda de información sobre el tema a estudiar.

3.2 Presentación e interpretación de resultados

El proyecto realizado utilizó el enfoque descriptivo de investigación para poder presentar un amplio análisis de resultados. Como parte del enfoque cuantitativo se presentan los resultados en diagramas de barras donde el instrumento de medición utilizado fue una encuesta cerrada. Así mismo, el análisis de los resultados se presenta descriptivamente.

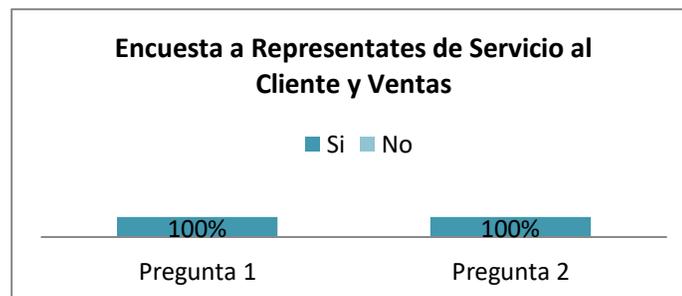
El análisis se realizó en relación a las respuestas de la encuesta abierta respondida por parte de colaboradores y jefes de área de la empresa Telecomunicaciones, S. A.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta cerrada realizada únicamente a los colaboradores, presentando también, un amplio análisis respecto a las respuestas proporcionadas por los mismos en la encuesta abierta.

Pregunta 1: ¿Conoce usted el concepto de Feedback?

Pregunta 2: ¿Considera usted que el Feedback es una herramienta necesaria para motivarlo a seguir realizado un buen trabajo?

Gráfica 1



Como se puede observar en la gráfica previa, todos los colaboradores que respondieron a la primera interrogante confirman que conocen cuál es el concepto de Feedback. Dentro de la encuesta abierta, los colaboradores brindaron su propia definición de Feedback, para lo cual indicaron:

"Es una retroalimentación sobre X tema"; "Recibir comentarios respecto al desempeño de uno";

"Es cuando una persona opina y da prioridad a los buenos hechos de otro, esto hace que otras personas vean, opinen y devuelvan buenos comentarios hacia la persona mencionada"; "Es una plática constructiva";

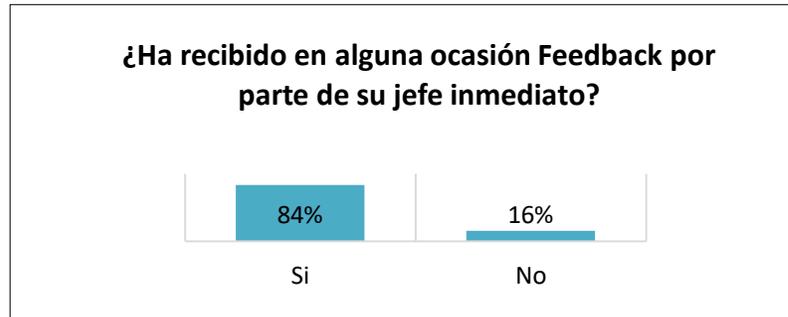
"Es una capacitación sobre el trabajo que realizo".

Si bien los colaboradores tienen una idea sobre lo que es el Feedback, la mayoría de los participantes no cuentan con una definición clara y objetiva sobre esta herramienta dentro del ámbito laboral.

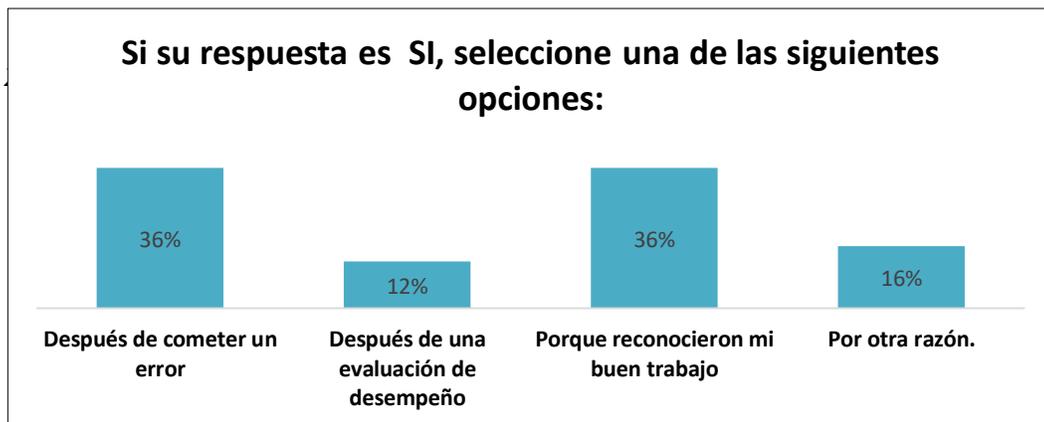
En la segunda pregunta se puede observar a totalidad que los colaboradores afirman que el recibir Feedback puede elevar su motivación para realizar un mejor trabajo, lo que confirma, que efectivamente todos los colaboradores esperan una respuesta hacia su labor y exigen tener una comunicación activa por parte de sus jefes inmediatos para saber cómo está siendo evaluado su rendimiento.

La tercera interrogante en la encuesta cerrada se realizó para conocer si los colaboradores han recibido Feedback y para determinar la periodicidad de este proceso en caso se implemente dentro de la empresa. Esta pregunta también permitió conocer las razones por las cuales los colaboradores consideran que se les ha proporcionado Feedback anteriormente. La gráfica número dos detalla los resultados a esta interrogante de la siguiente manera:

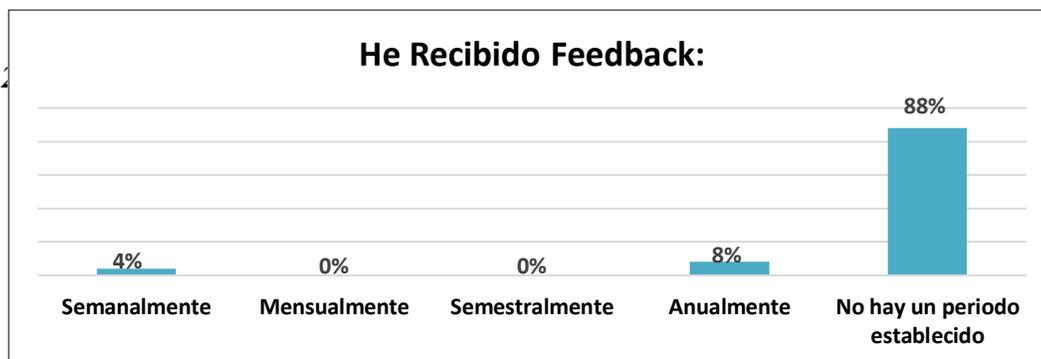
Gráfica 2



Gráfica 1



Gráfica 2



Las respuestas proporcionadas y plasmadas en las gráficas 2.1 y 2.2 se encuentran divididas, sin embargo, es indiscutible que los colaboradores en su mayoría han recibido Feedback. Es evidente que no existe un proceso y periodo determinado para este proceso. La percepción de un 36% indica que recibe Feedback cuando comete un error, y, por otro lado, otro 36% menciona que le proporcionan Feedback para reconocer su buen trabajo.

En la encuesta abierta, se interrogó a los colaboradores respecto al cómo se sienten después de que sus jefes les proporcionan Feedback, para lo cual algunos respondieron: “A veces bien a veces mal porque me lo dicen muy mal como si hago todo mal, depende del jefe”; “Me siento más relacionado con mi trabajo y mucho más motivado”; Si es bueno, bien si no, pues veo qué mejorar”.

Las respuestas proporcionadas en la encuesta abierta permiten analizar más a fondo lo importante que puede llegar a ser el reconocer el trabajo de los colaboradores, pero también es indispensable el poder mejorar la percepción que tienen del Feedback y saber que este no se proporcionará única y exclusivamente cuando se comete un error. Pensado de esta forma, desde luego que puede ser un mensaje negativo para los colaboradores y crear un sesgo entre jefe-colaborador.

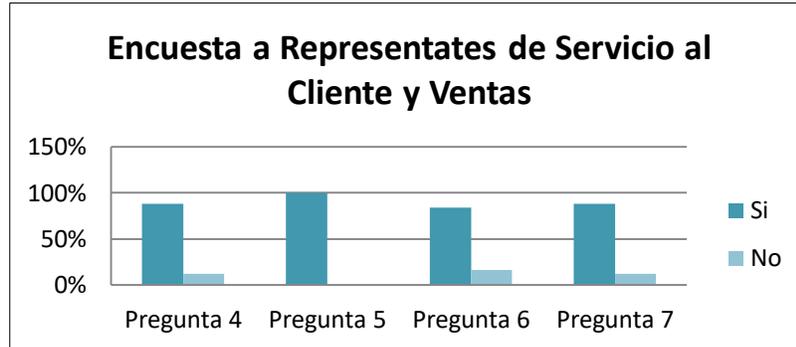
Pregunta 4: ¿Considera usted que a través del Feedback su jefe inmediato muestra interés por su persona y sus funciones?

Pregunta 5: ¿Considera usted que el Feedback positivo tiene impacto en los resultados de la empresa?

Pregunta 6: ¿Cree usted que a través de un Feedback constante se puede fortalecer el vínculo o relación entre jefe-colaborador?

Pregunta 7. ¿Considera que a través del Feedback usted puede desarrollar sus competencias y es una oportunidad para tener una carrera dentro de la empresa?

Gráfica 3



La cuarta interrogante en la encuesta cerrada fue creada con el fin de conocer si el Feedback que se proporciona está encaminado exclusivamente a los resultados y la productividad de los colaboradores, o si bien, los jefes también muestran interés alguno por la persona en sí, la forma en cómo se sienten dentro de la empresa o si existe algún problema que nos les permita alcanzar los resultados. Dentro de la encuesta abierta, se cuestionó a los participantes respecto a si se sentían cómodos al escuchar el Feedback proporcionado por su jefe inmediato, para lo que algunos contestaron: “Depende de los jefes y del modo correcto de recibirlo”; “A veces puede sentirse como talvez un regaño”; “Si, es importante conocer el punto de vista del jefe inmediato para descubrir lo que se debe mejorar”. En relación a las respuestas proporcionadas se puede determinar que para los colaboradores es un estímulo motivador el poder recibir Feedback, siempre y cuando, la forma en cómo se comunica la información sea de una forma apropiada y utilizando un buen tono de voz para que de tal manera no se perciba siempre como un regaño sino como una oportunidad de mejora laboral.

Dentro de la encuesta cerrada se trató de conocer si los colaboradores perciben el Feedback positivo como una herramienta que pueda ser causante de elevar los resultados establecidos por la empresa y saber si es viable alcanzar los objetivos. Para ello, la afirmación a la interrogante es de un 100% tal como se muestra en la gráfica anterior.

Teniendo como punto de partida la sexta pregunta, se cuestionó en la encuesta abierta respecto a la posibilidad de poder mejorar las relaciones interpersonales con entre jefes-colaboradores mediante el uso del Feedback, alguna de las respuestas literales son: “Si, para bien o para mal”; “Si, puede ser una conversación más honesta”; “Si, porque uno se puede desahogar”; “Si, la comunicación clara es punto clave para conocer las expectativas y trabajar para cumplirlas”. En base a las respuestas de ambas encuestas respecto a estas interrogantes, se puede afirmar que la disposición de los colaboradores para recibir Feedback esta y que la percepción que se tiene respecto a las posibilidades de mejorar no sólo en el ámbito laboral sino también en el ámbito relacional entre jefe-colaboradores es positiva.

La séptima interrogante de la encuesta cerrada se realizó para conocer el posible desarrollo de competencias y crecimiento profesional dentro de la empresa mediante una adecuada y continua aplicación de Feedback. Se confirma entonces, al tener un 88% de aprobación, que para los colaboradores es indispensable recibir comunicación directa, clara y efectiva por parte de sus jefes inmediatos para poder identificar áreas de oportunidad y poder también desarrollar las aptitudes y competencias que poseen.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en una encuesta cerrada realizada a jefes de área.

Las preguntas que dictan 100% de afirmación en sus respuestas están:

Pregunta 1: ¿Conoce usted el concepto de Feedback?

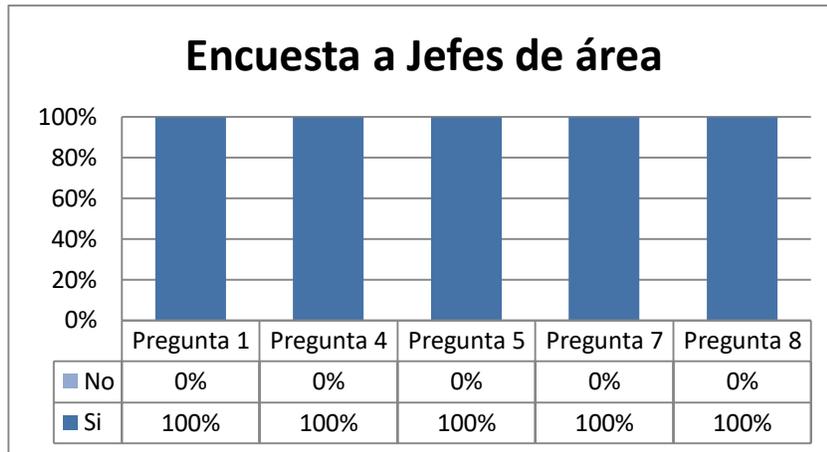
Pregunta 4: ¿Ha percibido algún cambio significativo después de brindar Feedback a algún colaborador?

Pregunta 5: ¿Cree usted que a través de brindar Feedback usted puede motivar a sus colaboradores?

Pregunta 7: ¿Considera usted que a través del Feedback se fortalece la relación entre jefe-colaborador?

Pregunta 8: ¿Considera usted que el Feedback permite identificar y definir áreas de oportunidad?

Gráfica 4.



La primera interrogante se formuló con el fin de identificar si los jefes de área estaban relacionados con el Feedback, ya que de no estarlo indicaría que esta herramienta de comunicación no se implementa, y por lo tanto, no se beneficia a los colaboradores bajo su cargo al omitir dar una respuesta efectiva y adecuada en base a los resultados previamente estipulados por la empresa, así mismo, mostraría la falta de capacidad para identificar las competencias, habilidades y aptitudes de su personal.

En la cuarta pregunta de la encuesta todos los jefes de área confirmaron haber percibido un cambio significativo en los colaboradores posterior a haber proporcionado Feedback, lo cual lleva a determinar que el Feedback sí puede ser una herramienta de trabajo que refuerce comportamientos y mejore actitudes dentro del área laboral.

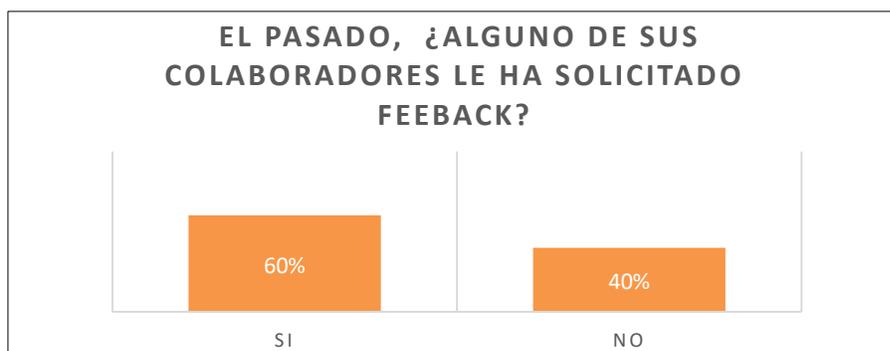
La quinta pregunta muestra que los jefes de área están conscientes de poder llegar a motivar a los colaboradores a través de la implementación del Feedback, por lo que capacitarlos respecto al tema sería una inversión con retorno significativo para las empresas ya que el personal aumentaría su satisfacción y compromiso con las instituciones, reduciendo entonces, índices de rotación, ausentismo y elevando al mismo tiempo los índices de producción y efectividad.

Dentro de la encuesta aplicada a determinados jefes de área, fue preciso interrogar respecto a la posible mejora en la relación jefe-colaborador, para lo cual un 100% afirmaron en la pregunta número siete que a través del Feedback si se puede mejorar la comunicación y relación de trabajo.

Es importante confirmar que los jefes de área consideran el Feedback como una herramienta viable para identificar y definir áreas de oportunidad con sus colaboradores. Tal como se muestra en la gráfica uno de esta encuesta, los resultados de la pregunta ocho muestran un 100% favorable.

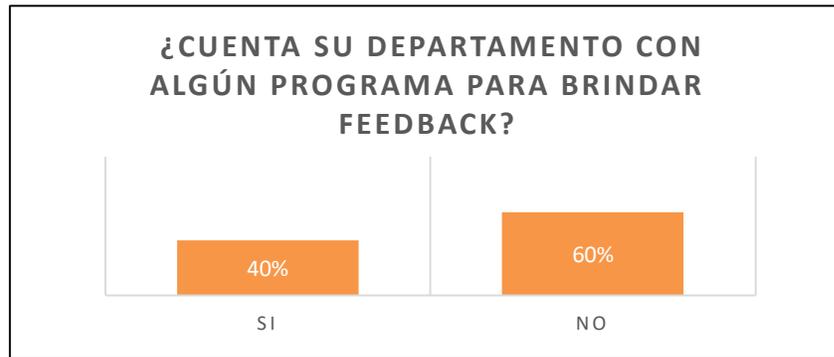
La segunda pregunta realizada a los jefes de área fue propuesta para poder identificar si los colaboradores están interesados en conocer sus resultados, su rendimiento, sus áreas de oportunidad y si están enfocados en trabajar en equipo para poder ser más productivos y eficientes. Un 60% de los colaboradores de acuerdo a la respuesta de los jefes de área han solicitado o requerido Feedback a sus jefes de área, tal como se muestra a continuación:

Gráfica 5



La tercera pregunta realizada a los jefes de área se propuso con el fin de identificar si existe o no un programa o metodología dentro de sus departamentos para proporcionarles Feedback a sus colaboradores, para lo cual respondieron:

Gráfica 6



Tal como se muestra en la gráfica anterior, no existe en la mayoría de los casos, un programa o metodología para proporcionar Feedback en alguno de los departamentos de la empresa. Sin embargo, el siguiente diagrama muestra la periodicidad con la que los jefes de área acostumbran a proporcionar Feedback a sus colaboradores:

Gráfica 7



Como se puede observar en los resultados de la gráfica previa, el periodo que los jefes indican tener para proporcionar Feedback es diferente, lo cual nuevamente muestra la falta de un proceso definido para cumplir con esta importante función. Adicionalmente, estas respuestas se compararon con las respuestas que los colaboradores proporcionaron ante el mismo cuestionamiento de periodicidad para recibir Feedback, donde sólo un 4% indicó recibir Feedback semanalmente, un 8% confirmó que recibe Feedback anualmente y el 88% mencionó que no hay un periodo establecido.

3.3 Análisis general

Al haber realizado este proyecto de investigación se pueden destacar varios factores importantes a relucir. Es indispensable, que los jefes de área comuniquen continuamente y objetivamente lo que esperan por parte de su equipo de trabajo y se determinen factores de evaluación que permitirán identificar áreas de oportunidad y de desarrollo para su personal.

Por otro lado, los colaboradores deben de estar abiertos a recibir Feedback por parte de sus jefes inmediatos, tomando en cuenta que es éste un proceso de comunicación de doble vía y que se implementa para obtener un bien en común. Los jefes deben también estar abiertos a recibir información por parte de sus colaboradores con el fin de poder tener la oportunidad de mejorarse como líderes y con el objetivo máximo de fortalecer la sinergia que todo equipo de trabajo necesita para ser exitoso.

Dentro de los resultados previamente detallados en base a la investigación realizada, se confirmó que no existe una metodología establecida para proporcionar Feedback por parte de los jefes de área y que en algún momento se percibe este proceso como castigo. Desarrollar un programa establecido y comunicado respecto a lo que al Feedback respecta, puede ser beneficioso para las empresas para lograr empoderar y motivar a su personal, y por ende optimizar sus recursos y elevar los índices de eficacia y productividad.

Adicional a lo que el empoderamiento y la motivación respecta, el Feedback se percibe como una herramienta que permite a través de la comunicación efectiva reforzar ese sentido de pertenencia lo cual conlleva a reducir los niveles de rotación. Repasar los objetivos continuamente, creer en el recurso humano que posee la empresa y escuchar activamente las necesidades del personal es hoy en día un pilar fundamental para sobresalir no sólo en lo que es desempeño sino también como cultura organizacional donde puedan existir valores en común, se reconozca la misión y visión de la empresa, y se enriquezcan las relaciones interpersonales.

Definitivamente, el Feedback debe de ser considerado como un estímulo positivo que ayude a generar mejores condiciones laborales, desde aumentar la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones hasta replicar comportamientos positivos capaces de crear nuevas culturas y empoderar a las personas para realizar mejor su trabajo.

Se considera importante el que los más altos mandos de las organizaciones evalúen continuamente el rendimiento de sus gerentes y supervisores para con sus subordinados y determinen si los sistemas de evaluación están siendo efectivos y estén creando una evolución en el desarrollo personal y profesional de los miembros de las empresas.

El no dar Feedback puede causar que los colaboradores disminuyan su rendimiento y se desmotiven al punto de no sentirse parte importante de un equipo de trabajo y la magnitud de un sentimiento negativo puede causar que equipos completos se frustren y cada vez se comprometan menos con las organizaciones, por lo que es recomendable, que los altos rangos siempre pauten un espacio y tiempo determinado para desarrollar y establecer sistemas de Feedback o retroalimentación formal dentro de las empresas.

En relación a lo previamente mencionado, es indispensable que los líderes o jefes de área conozcan el impacto tanto de su comportamiento como el comportamiento de los colaboradores bajo su cargo.

El comportamiento o actitud de un colaborador puede impactar directamente en sus pares y en su jefe de área, por lo que el comunicar, reforzar y desarrollar continuamente los comportamientos de las personas dentro los equipos de trabajo pueden impactar positivamente en el clima laboral y en el rendimiento de los mismos.

Proporcionar Feedback en relación a las funciones asignadas, las expectativas de las empresas, el cumplimiento de objetivos y el comportamiento personal de los colaboradores debe ser una prioridad dentro de las organizaciones para demostrar que están dispuestos a apoyar el crecimiento y están dispuestos a trabajar conjuntamente con cada uno de los miembros de su equipo.

Al realizar esta investigación fue evidente que las personas se interesan por el tema de Feedback y que muestran aceptación al mismo.

Si bien es cierto que no todos se comunican de la misma manera dentro de una organización, es importante crear esos espacios de dialogo que logran percibirse como una fuente de enriquecimiento y permiten ampliar ideas, atender a situaciones no satisfactorias, identificar áreas de oportunidad, evaluar patrones de comportamiento, resolver dudas, destacar y analizar competencias de forma individual que puedan servir como herramienta para maximizar el trabajo grupal.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. Se concluye que en la empresa Telecomunicaciones, S. A. no existe una manera determinada de proporcionar Feedback a los colaboradores.
2. Se evidencia que para los colaboradores es importante tener una comunicación directa, por parte de sus jefes inmediatos para identificar áreas de oportunidad y también desarrollar aptitudes y competencias que poseen. Por lo tanto, se concluye que es importante establecer un método de retroalimentación empresarial, cuyo seguimiento sea continuo y cuya implementación este enfocada sobre los objetivos establecidos y en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
3. Los colaboradores hoy en día demandan respuestas objetivas, claras y directas respecto a sus resultados y su desempeño para poder ir mejorando y proyectan cierta necesidad de poder tener una comunicación activa con sus jefes inmediatos lo cual abre una brecha para poder empoderarlos y lograr maximizar su potencial. La perspectiva y aceptación sobre el Feedback es positiva para los colaboradores, por lo que los líderes deben emprender e iniciar a educarse respecto al tema.
4. Se determina que para los colaboradores es de suma importancia el poder recibir Feedback siempre y cuando, el acercamiento por parte de sus jefes inmediatos sea apropiado y se utilice un tono de voz adecuado de tal manera que no se perciba el Feedback como un regaño sino como una oportunidad de mejora laboral.
5. Se evidencia que la mayoría de los colaboradores perciben el Feedback como una herramienta constructiva ya que permite conocer los objetivos y misión de la empresa y lograr entonces elevar los resultados establecidos por la misma.

6. Los jefes de área aseguran que es viable el poder motivar y empoderar a sus colaboradores mediante la implementación del Feedback, por lo tanto, es indispensable que las empresas inviertan en capacitar a sus líderes respecto al tema y las distintas metodologías viables de acuerdo al rol de la empresa para lograr la implementación del Feedback adecuado y poder tener un acercamiento óptimo entre jefe-colaboradores obteniendo como resultado que en equipos de trabajo haya sinergia y logren tener canales de comunicación efectivos, ser exitosos y existan oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda capacitar y educar a los jefes de área de la empresa Telecomunicaciones, S. A., respecto al tema de Feedback y así poder crear un programa para implementar esta herramienta.
2. Debido a que para los colaboradores es importante tener una comunicación directa, clara y efectiva por parte de sus jefes inmediatos, se recomienda crear un plan de trabajo, donde se puedan comunicar los objetivos y la forma en la cual se evaluarán los mismos. Esto permitirá que los jefes inmediatos puedan pautar una periodicidad de evaluación y entonces comunicar objetivamente cuales son las áreas de oportunidad, identificar las habilidades viables a desarrollar y tener expectativas claras respecto a la realización correcta del trabajo. Continuar implementando el proceso de Feedback dentro de la empresa ya que este beneficia la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa.
3. Se sugiere que a través de la implementación del Feedback, los jefes de área puedan conocer lo que motiva a los colaboradores y trabajar en programas de reconocimiento con el fin de reforzar destrezas, aptitudes y habilidades, de la misma manera, poder lograr que se tenga un mayor sentido de pertenencia que permita elevar empoderar a las personas y elevar su rendimiento laboral.

4. Se recomienda que los jefes de área busquen un espacio adecuado, tengan puntos claves de evaluación y una forma apropiada de comunicar sus requerimientos e ideas. Utilizar un buen tono de voz y una adecuada comunicación corporal puede llegar a causar que la recepción de la información sea positiva y que el colaborador se comprometa con lo previamente establecido.
5. Se exhorta a que los jefes de área puedan capacitarse respecto a lo que el Feedback respecta y puedan utilizar dichos conocimientos para desarrollar, motivar y empoderar a sus equipos de trabajo.

CITAS DE REFERENCIA

Fry, R. (11 de Mayo de 2015). *Focusing on economics and Education*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>

Chiavenato, Idalberto (1999) “Administracion de recursos humanos” Quinta Edicion. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%200CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%200CHIAVENATO.pdf)

Jesus Arcas Rau, web personal, 2004. Disponible en: jesusarcas.com/01d6f794210

Wiener, Nobert (1948) (Cyberneticsor Control and Communication in the Animal and the Machine). Segunda Edicion Editorial First MIT Press paperback edition. P.P. 209

García Álvarez, Ana I.; Ovejero Bernal, Anastasio. La medida del feedback laboral en las organizaciones: adaptación del cuestionario Job Feedback Survey Psicothema, vol. 10, núm. 2, 1998, pp. 241-257 Universidad de Oviedo Oviedo, España.

Gomá, Hermínia. (17 de Junio de 2012). *Coching, inteligencia emocional*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de <http://www.coachingparadirectivos.com/2012/06/feedback-de-calidad-un-reto-para-los-directivos/>

Silvino Jose Fritzen. (1987) La ventana de johari. Ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización Editorial Sal terrae Santader 7ta edición. P.P. 50

Richard, W. (2007). *¿Qué tal lo hago? Los secretos del feedback*. Editorial Alienta. Barcelona.

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. Recuperado el 15 de junio de 2016, de <http://jlfloridod.blogspot.com/2012/05/>

Beary, Rodney. "If You Really Care, Tell Them Like it is." PIMA Magazine v72, n8 (Aug 1990): p19 (1). Recuperado el 15 de junio de 2016, de <http://jlfloridod.blogspot.com/2012/05/>

King, Jennifer. Giving feedback. BMJ 1999; 318 doi: 10.1136/bmj.318.7200.2 (Published 26 June 1999). Recuperado el 15 de junio de 2016, de <http://jlfloridod.blogspot.com/2012/05/>

Brown S, Leigh S. A new look at the psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. Journal of Applied Psychology 1996; 81: 358–68, de Recuperado el 15 de junio de 2016, de <http://jlfloridod.blogspot.com/2012/05/>

Hinkin, Timothy and Chester Schriesheim. "If You Don't Here From Me You Know You Are Doing Fine". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly v45, i4 (2004): 362-372.

Lopez, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Lima: Tercer Milenio.

Marreno, L. F. (19 de Abril de 2015). *El desafío del cambio organizacional*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <http://desafiodelcambiorganizacional.pbworks.com/w/page/95298206/feedback%C2%A0o%20la%20retroalimentaci%C3%B3>

Panhispanico, D. (23 de Marzo de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/dpd/?key>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University: Pearson.

Rosario, N. M. (10 de Octubre de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-teoria-y-practica/>

Tapia, J. (1996). *El Feedback como ente motivacional*. Madrid: PPC.

Weitzl, R. (2008). *Feedback efectivo*. México: Center For Creative Leadership. P. p 48

Wiener, N. (1997). *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*. San José: Génesis.

ANEXOS



Lista de Cotejo

Escala de medición

1	2		
SI	NO		
Supervisión	Pregunta	SI	NO
	Entrega pauta de trabajo de manera clara y pausada.		
	Responde las preguntas de los trabajadores de manera precisa.		
	Es respetuoso en el trato y en el lenguaje.		
	Refuerza al grupo positivamente		
	Resuelve los conflictos que se presentan entre los integrantes del equipo.		
	Resuelve las dudas que se presentan en el desempeño del trabajo.		
	Total		
Comunicación/ Relaciones	Escucha al supervisor y los compañeros/as con respeto.		
	Colabora con sus compañeros/as.		
	Se responsabiliza de sus acciones.		
	Establece una comunicación fluida con compañeros/as y superiores.		
	Identifica los problemas y propone soluciones comunicándolas a su jefatura.		
	Se relaciona con respeto con compañeros/as y superiores.		
	Acepta con respeto la retroalimentación de su Supervisor/a y corrige la conducta.		
	Expone sus diferencias en las reuniones de retroalimentación.		
	Utiliza los canales de comunicación establecidos en la empresa.		
	Retroalimenta a sus compañeros/as frente a errores o no cumplen normas.		
	Total		
	Come durante la jornada en las áreas de producción.		
	Usa ropa de trabajo que le entrega la empresa (gorros, uniforme, elementos de protección personal).		

Higiene y Seguridad	Usa el protector solar y el alcohol para el lavado de las manos.		
	Se lava las manos antes y después de ir al baño.		
	No usa joyas (anillos, aros, relojes).		
	Realiza diariamente gimnasia de pausa.		
	Usa el pelo corto o tomado.		
	Cuida las instalaciones y materiales de la empresa (baños, campamento, casino – lugar de alimentación-, herramientas).		
	Total		

ENCUESTA		
Jefes / Gerentes de Operación		
Nombre: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	Edad: <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	Fecha: <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

- Instrucciones Generales**
- Cada pregunta debe de contestarla en el orden en que aparece, no deje ninguna pregunta sin contestar, al menos que no sepa cuál es la respuesta de su preferencia, pero no adivine.
 - En cada pregunta de la encuesta, existe una serie posibles respuestas, marqué con una “X” el cuadro de la escala que consideré de su elección.
 - Inicie cuando el instructor se lo indique.

No.	Encuesta
1.	¿Conoce usted el concepto de Feddback? <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> </div>
2.	En el pasado, ¿alguno de sus colaboradores le ha solicitado Feedback? <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> </div>
3.	¿Cuenta su departamento con algún programa para brindar Feedback? <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> </div>

4.	<p>Si su respuesta es SI: ¿con qué frecuencia brinda Feedback?</p> <p>Semanalmente <input type="checkbox"/></p> <p>Mensualmente <input type="checkbox"/></p> <p>Semestralmente <input type="checkbox"/></p> <p>Anualmente <input type="checkbox"/></p> <p>No hay un periodo establecido <input type="checkbox"/></p>
5.	<p>¿Ha percibido algún cambio significativo después de brindar Feedback a algún colaborador?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
6.	<p>¿Cree usted que a través de brindar Feedback usted puede motivar a sus colaboradores?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
7.	<p>¿Cree usted que a través de brindar Feedback usted puede empoderar a sus colaboradores?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
8.	<p>¿Considera usted que a través del Feedback se fortalece la relación entre jefe-colaborador?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
9.	<p>¿Considera usted que el Feedback permite identificar y definir áreas de oportunidad?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

ENCUESTA	
Personal administrativo y operativo	
Nombre: <input style="width: 400px; height: 20px;" type="text"/>	Edad: <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> Fecha: <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>

Instrucciones Generales

- Cada pregunta debe de contestarla en el orden en que aparece, no deje ninguna pregunta sin contestar, al menos que no sepa cuál es la respuesta de su preferencia, pero no adivine.
- En cada pregunta de la encuesta, existe una serie posibles respuestas, marque con una “X” el cuadro de la escala que consideré de su elección.
- Inicie cuando el instructor se lo indique.

No.	Encuesta
1.	¿Conoce usted el concepto de Feddback? <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> </div>
2.	¿Considera usted que el Feddback es una herramienta necesaria para motivarlo a seguir realizando un buen trabajo? <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> </div>
3.	¿Ha recibido en alguna ocasión Feddback por parte de su jefe inmediato? <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> </div>

	<p>Si su respuesta es SI, seleccione una de las siguientes opciones:</p> <p>Después de cometer un error <input type="checkbox"/></p> <p>Después de una evaluación de desempeño <input type="checkbox"/></p> <p>Porque reconocieron mi buen trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>Por otra razón. <input type="checkbox"/></p> <p>He Recibido Feedback:</p> <p>Semanalmente <input type="checkbox"/></p> <p>Mensualmente <input type="checkbox"/></p> <p>Semestralmente <input type="checkbox"/></p> <p>Anualmente <input type="checkbox"/></p> <p>No hay un periodo establecido <input type="checkbox"/></p>
4.	<p>¿Considera usted que a través del Feedback su jefe inmediato muestra interés por su persona y sus funciones?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
5.	<p>¿Considera usted que el Feedback positivo tiene impacto en los resultados de la empresa?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
6.	<p>¿Cree usted que a través de un Feedback constante se puede fortalecer el vínculo o relación entre jefe-colaborador?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
7.	<p>¿Considera que a través del Feedback usted puede desarrollar sus competencias y es una oportunidad para tener una carrera dentro de la empresa?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

ENTREVISTA Personal administrativo y operativo	
Nombre: <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	Edad: <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Fecha: <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>

Instrucciones Generales
<ul style="list-style-type: none"> Marcar con una “X” en los cuadros debajo de cada interrogante para responder a las preguntas. Debajo de cada pregunta, se encuentra un espacio para que pueda proporcionarnos mayor información respecto a su respuesta. Favor responder lo más honesto posible.

No.	Encuesta
1.	¿Conoce el Término Feedback? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Explique: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>
2.	¿Le gusta que su jefe inmediato le proporcione Feedback? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

	<p>Explique _____ por _____ qué:</p> <hr/> <hr/>
3.	<p>¿Cómo se siente usted después de recibir Feedback por parte de su jefe inmediato?</p> <hr/> <hr/>
4.	<p>¿Se siente cómodo al escuchar el Feedback proporcionado por su jefe inmediato?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Explique por qué:</p> <hr/> <hr/>
5.	<p>Si pudiera evitar recibir Feedback por parte de su jefe inmediato ¿Lo evitaría?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Explique por qué:</p> <hr/> <hr/>
6.	<p>¿El Feedback es para usted un proceso que le motiva para hacer mejor su trabajo?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Explique por qué:</p> <hr/> <hr/>
7.	<p>¿Considera usted que el Feedback fortalece su relación con su jefe inmediato?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

	<p>Explique por qué:</p> <hr/> <hr/>
8.	<p>Si desea agregar alguna otra información respecto al Feedback y su importancia dentro de la empresa, favor detallarla a continuación:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad San Carlos de Guatemala _____. La meta de este estudio es

_____.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los casetes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por_____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha