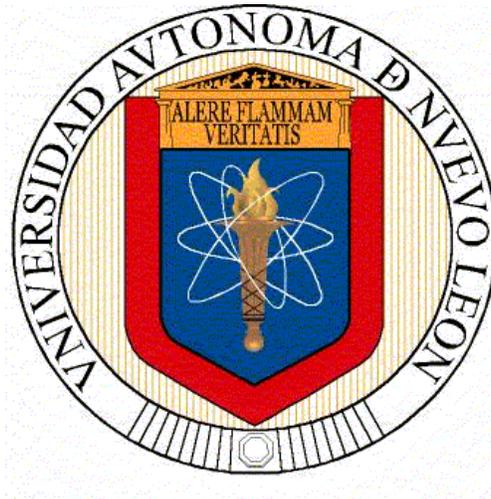


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**PROPUESTA DE MODELO DE RETROALIMENTACIÓN JEFE-  
COLABORADOR, Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS  
ORGANIZACIONES.**

**PRESENTA**

**PATRICIO RESÉNDEZ LUNA**

**PROYECTO DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA  
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MARZO 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**TESIS**

**PROPUESTA DE MODELO DE RETROALIMENTACIÓN JEFE-COLABORADOR, Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.**

**PRESENTA  
LIC. PATRICIO RESÉNDEZ LUNA**

**PROYECTO DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**ASESORA  
MC. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.**

**MARZO 2016**

## **HOJA DE FIRMAS.**

---

**MTRA. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA**  
**DIRECTORA DE TESIS**

**MTRO. SERGIO HERNÁNDEZ TAMEZ**  
**REVISOR**

**DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO**  
**REVISOR**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

A la memoria mi padre, que me inculcó el amor al estudio y a la Universidad  
Autónoma de Nuevo León.

A mis maestros por su asesoría, dedicación y paciencia para asesorar este  
proyecto.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	7
1.2 Objetivo general.....	7
1.3 Objetivos específicos de la investigación.....	7
Capítulo 2: Marco Teórico.....	9
Capítulo 3: Metodología.....	26
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo .....	29
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones .....	32
Referencias.....	33
Anexos .....	34

## RESUMEN.

---

A través de este proyecto se busca aportar una herramienta para generar mejores lugares para trabajar.

Revisando la importancia de los procesos de retroalimentación, reflexionamos en lo importante que es mantener una relación cercana con nuestros colaboradores para generar mejor satisfacción laboral, y por consecuencia, aumentar la productividad de los mismos, así como disminuir costos operativos como la rotación de personal y costos de capacitación.

Basándonos en modelos de retroalimentación ya establecidos, como el de Joseph Luft, que refiere en su libro “Introducción a la dinámica de grupos”, proponemos una adaptación del mismo a la realidad de una organización para poner a disposición de los líderes de la empresa una herramienta que facilite la relación jefe-colaborador y les permita alcanzar sus objetivos de una manera más sencilla y con mejores resultados operativos y financieros.

Confiamos que esta propuesta, al llevarse a la práctica puede aportar un valor agregado significativo en la organización que se implemente, obteniendo resultados económicos tangibles, como incremento de la productividad de colaboradores y, disminuir la rotación de personal.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

---

“La retroalimentación es la clave del aprendizaje continuo”

Peter Drucker

La importancia de los procesos de retroalimentación en las organizaciones es innegable, es trascendental estandarizar estos procesos para que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos estratégicos, mejorar el nivel de rendimiento de los colaboradores, mejorar las actitudes hacia la organización y los sistemas de evaluación, aumentar la satisfacción, entre otros. Si queremos utilizar el recurso de la retroalimentación de manera adecuada, hay que entender cómo funciona y que efectos produce en el comportamiento del trabajador.

A pesar de todas las investigaciones realizadas, se sabe muy poco de los diversos elementos que componen el constructo de la retroalimentación. Decir que dar retroalimentación es importante ya no es suficiente, se necesita indagar a fondo acerca de las fuentes que proporcionan la retroalimentación, que tipo de organización, la naturaleza del trabajo que desempeña el colaborador y el colaborador mismo.

Dentro del marco teórico haremos una revisión de los conceptos de:

- *Retroalimentación*
- *Rotación de personal*

Revisar estos conceptos nos va a llevar comprender el fundamento, trascendencia e importancia de los procesos de retroalimentación en las empresas para evitar y solucionar conflictos, tener un mejor manejo de las crisis dentro de las organizaciones y aumentar la productividad de las mismas.

### **1.1 Planteamiento del problema de investigación.**

El objeto de investigación en este proyecto es, proponer una herramienta de retroalimentación que dé solución a problemas de productividad y alta rotación en una empresa mexicana de Retail, con más de 100,000 colaboradores con base en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

### **1.4 Objetivo general:**

Generar una relación más cercana y humana entre jefe y colaborador que promueva el bienestar laboral de los colaboradores, incremente la productividad de los mismos y disminuya la rotación en la organización.

### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

- Investigar la percepción de jefes y colaboradores en cuanto a modelos eficaces de retroalimentación, adaptado a la realidad de la organización.
- Definir y diseñar una herramienta de retroalimentación que le ayude a los líderes de las organizaciones a relacionarse de mejor manera con sus colaboradores, incrementar el bienestar laboral de los mismos y disminuir la rotación en la empresa.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Antecedentes**

“Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta de en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana”

Sigmund Freud

A lo largo de los años, en diversas investigaciones, se ha concluido que, a mayor salud mental de los individuos, mejor desempeño en el trabajo y esto con lleva ciertos beneficios:

- Ajuste del individuo a las condiciones de trabajo.
- Salud física y emocional; bienestar individual y grupal.
- Importancia y reconocimiento social
- Eficiencia, buen rendimiento, productividad

Una persona con salud mental: Es madura, se reconoce y se acepta a sí misma con sus virtudes y sus defectos, se valora y comprende lo que le sucede y lo que siente; es capaz de discernir cuáles son sus errores y trata de remediarlos; encara el trabajo con una actitud positiva, está dispuesto a cambiar aquellos aspectos

negativos de su personalidad y, al mismo tiempo, puede aceptar los que no le gustan y no puede cambiar.

De ninguna manera, la salud mental significa ausencia de conflictos o problemas, sin embargo, todos estos hallazgos nos confirman la necesidad de crear entornos saludables para los colaboradores que se transforman en beneficios para las organizaciones, a través de incremento en la productividad y ahorros en indicadores como rotación de personal, que a su vez impacta en otros rubros como costo de capacitación.

## 2.2 Definiciones

A continuación, enlistaremos algunas definiciones importantes para conceptualizar el presente proyecto.

### **Salud Mental**

“Es el ajuste del individuo a sí mismo y al mundo total con el máximo de efectividad, satisfacción, regocijo y aceptación social, y como la capacidad para afrontar y aceptar las realidades de la vida. El grado más elevado de salud mental puede describirse, por tanto, como aquel que permite al individuo lograr el éxito mayor a tono con sus capacidades, con la máxima satisfacción para él y para el orden social y con el mínimo de fricción y tensión”

Dr. Efraín Sánchez Hidalgo

## **Retroalimentación**

En su libro *Introducción a la dinámica de grupos* (7ª edición 1992) Joseph Luft menciona que la retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Entonces vale la pena buscar y dar retroalimentación regularmente de y a personas diferentes para conocer sus perspectivas.

Para poder ir consolidando con mayor claridad este concepto podemos establecer lo siguiente:

- Es una descripción de hechos y de percepciones y sentimientos
- Es una manera de ayudar y ser corresponsable
- Es un proceso natural que se da en diferentes contextos de la vida

- Es específica y concreta
- Es un proceso de diálogo continuo que se dirige a comportamientos que se pueden cambiar
- Se dirige la persona utilizando su nombre
- Oportuna
- Congruente (sentir, pensar, decir)
- Actúa como facilitador del crecimiento personal

¿Qué NO es retroalimentación?

- Evaluación, reproche, crítica, consejo, interpretación
- Hablar por otros
- Una manera de legalizar la agresión o el castigo
- Un proceso en el que solo se toma en cuenta una de las partes
- General o abstracta
- Dirigida a aspectos fuera de control de la persona
- Inoportuna y desproporcionada
- Un proceso impuesto sin opción a acuerdos
- Incongruente

Analizando lo anterior se entiende que, para poder dar retroalimentación, hay varios criterios que se deben tener en cuenta para que ésta sea constructiva: ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara. Es decir, la mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y

deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

Por lo anterior se vuelve prioritario que los involucrados en este proceso comprendan algunos conceptos elementales involucrados en la retroalimentación:

- Conducta. Nos referimos a las acciones de las personas que son susceptibles de ser observadas y analizadas.
- Observación. Idealmente, la retroalimentación debe ser brindada por la misma persona que está efectuando la observación, por lo que debiera ocurrir naturalmente, como parte del trabajo diario y debe incluir el registro oportuno de datos e información que sirva como evidencia para el proceso.
- Evaluación. Para calificar las conductas observadas, los objetivos deben ser compartidos por todos los involucrados, lo que implica que deben ser comunicados, verbalmente o por escrito, y recordados periódicamente.

Cabe destacar la existencia de distintos tipos de retroalimentación que puede ser proporcionada como parte de un proceso de desarrollo personal, uno de los modelos que podemos encontrar al respecto es el propuesto por Daniel Wilson (2002) en su trabajo sobre la pirámide de retroalimentación que se muestra a continuación:

En este modelo se distinguen las diferencias de la retroalimentación formal e informal, radicando sus diferencias en la manera en cómo es otorgada la retroalimentación, pero de igual manera se destaca que esta puede darse de

forma verbal, no verbal, escrita y actuada; concluyendo que las fuentes de obtención de información pueden provenir de diferentes personas.

Por otro lado, como parte de la experiencia que hemos tenido en el tema, proponemos otra clasificación en la que el elemento clave es el objetivo de la retroalimentación, diferenciando de esta forma dos modelos: uno para brindar retroalimentación constructiva, dirigida a enfatizar áreas de oportunidad y estrategias para mejorar el comportamiento; y otro más para dar retroalimentación apreciativa, la cual se enfoca en destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla y reconocerla. En este sentido la retroalimentación siempre va en dos sentidos:

A. Para quien la da: el aprendizaje de adquirir habilidades para comunicar con cuidado, sutileza, sentido de utilidad y claridad en la intención congruente con lo que desea expresar.

B. Para quien la recibe, la capacidad de reforzar una actitud abierta y reflexiva que permita lograr cambios significativos en beneficio personal, profesional y empresarial.

#### Miedo a la retroalimentación

Myra H. Strober y Jay M. Jackman, en un artículo publicado en el Harvard Business Review (HARVARD BUSINESS REVIEW, (EN ESPAÑOL) VOL.81, NO.4, APR., 2003, P.89-94) mencionan que a nadie le gustan las evaluaciones de desempeño porque los subordinados piensan que sólo escucharán críticas. Y los

jefes creen que sus subalternos responderán con enojo o lágrimas, incluso ante la crítica más leve. El resultado es que todo el mundo se queda callado. Es una lástima, porque la mayoría de las personas necesita ayuda para saber cómo puede mejorar su desempeño y avanzar en su carrera profesional. Este miedo a la retroalimentación no sólo ocurre en las evaluaciones anuales. Al menos la mitad de los ejecutivos que ha trabajado con los autores de este artículo jamás pidieron retroalimentación.

Muchos colaboradores esperan lo peor: peleas acaloradas e incluso amenazas de despido. Así que, en vez de buscar retroalimentación, la gente intenta adivinar lo que piensan sus jefes. Los miedos y supuestos sobre la retroalimentación se manifiestan muchas veces en conductas psicológicamente mal adaptativas, tales como dilatar, negar, retraerse, sentir celos y sabotearse a sí mismo. Pero existe esperanza, aseguran los autores. Aquéllos que aprenden a adaptarse a la retroalimentación pueden liberarse de respuestas destructivas, aquí radica la importancia y el valor de la presente investigación, porque cuando los jefes están conscientes de la importancia de una efectiva retroalimentación, serán capaces de manejar mejor el proceso si reconocen las emociones negativas, reformulan el miedo y la crítica, desarrollan objetivos realistas, crean sistemas de apoyo y se recompensan a sí mismos por los logros alcanzados a lo largo del camino. Una vez que los colaboradores logren alterar sus conductas mal adaptativas, puede buscar una retroalimentación regular de su jefe. Para ello, los autores mencionan un proceso de cuatro pasos: autoevaluación, retroalimentación externa, asimilar la retroalimentación y actuar buscando el cambio. Las organizaciones se benefician

cuando sus empleados piden retroalimentación (como lo sugería Luft anteriormente) y saben manejar bien las críticas. Una vez que la gente comienza a saber cómo lo está haciendo respecto a las prioridades de la gerencia, su trabajo se alinea mejor con las metas organizacionales. Incluso, comienzan a transformar un entorno desfavorable a la retroalimentación en uno más honesto y abierto, lo que a su vez mejora el desempeño de toda la organización.

### **Rotación de personal**

Como cita Mario González en su Tesis “La rotación de personal como un elemento laboral” para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y

servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

Fórmula para el cálculo de la rotación de personal:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Separaciones en el mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} (100)$$

Pigors y Meyers, sugieren: tomar las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en períodos críticos, rediseño de puestos.

Strauss George y Sayles Leonard (1985), hablan de la rotación de personal diciendo que esta permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

### **2.3 Modelos**

Joseph Luft propone que para que la retroalimentación sea exitosa deben de cumplirse las siguientes reglas al momento que los jefes dan retroalimentación a sus colaboradores:

- 1 DESCRIPTIVA, NO EVALUATIVA. Definir la meta, se explica el objetivo principal de la reunión
- 2 ESPECÍFICA, Y NO GENERAL. Dejar clara la expectativa de desempeño a cambiar o mejorar.
- 3 DIRIGIDA AL COMPORTAMIENTO QUE SI SE PUEDE MODIFICAR, Y NO SEÑALANDO ASPECTOS SOBRE LOS QUE NO SE TIENE CONTROL. Que el jefe que no se refiera a comportamientos o conocimientos que el colaborador no posee aún, o que no tenga el perfil para aplicar.
- 4 OPORTUNO, Y NO FUERA DE TIEMPO. Dar la retroalimentación, ya sea positivo o negativo, una vez que se ha observado el desempeño del colaborador, sin esperar tanto tiempo que se pierda el impacto de la retroalimentación.
- 5 VERIFICADO Y NO SUPUESTO. La retroalimentación no se debe dar solo en función de lo que el jefe crea sino, de lo que observe específicamente y basado en información confiable.
- 6 UNA MANERA DE DAR AYUDA, Y NO UNA FORMA DE CASTIGO. Las sesiones de retroalimentación son para mejorar mi desempeño, en lugar de convertirse en sesiones de regaño.
- 7 SOLICITADO Y NO IMPUESTO. Mi jefe promueve que yo me acerque para recibir retroalimentación y mejorar mi desempeño.
- 8 POSITIVO Y NEGATIVO. La retroalimentación debe de ser positiva cada vez que se ofrezca, por ejemplo, para reconocer el buen desempeño. También debe ser negativo en todas las circunstancias que sea necesario.

Por otra parte, Rafael Jiménez Moreno (2010), señala en un artículo de la revista “Debates IESA” que la expansión de las telecomunicaciones y la aparición de las redes sociales, como consecuencia de los avances tecnológicos e informáticos, transformó a los pasivos receptores de datos y noticias en activos emisores de informaciones y contenidos. A hombres y mujeres ya no les basta con administrar el mutismo para salir airoso en sus respectivos campos de acción. La sociedad actual no reverencia el silencio; incluso lo mira con cierto recelo. Donde hay silencio pareciera no haber participación, compromiso ni iniciativa individual.

Se torna imperativo, entonces, cultivar y consolidar un amplio inventario de técnicas de comunicación que haga posible la expresión clara y asertiva, en todas las circunstancias en las que sean requeridas opiniones y recomendaciones.

En el ámbito empresarial se identifican dos tipos de comunicación: (a) interna (la existente entre los integrantes de la organización) y (b) externa (la que tiene lugar entre las empresas y sus clientes, proveedores y comunidades, sin dejar de lado las entidades gubernamentales que regulan el negocio).

En el microcosmos de las relaciones humanas, tejidas al calor de las interacciones de quienes figuran en una nómina, pueden distinguirse tres tipos de comunicación:

(a) de supervisor a subordinado,

(b) entre pares y

(c) de subordinado a supervisor.

La conversación “cara a cara” se mantiene como la modalidad más efectiva de contacto social, porque estimula procesos de influencia personal y liderazgo. Aunque es justo reconocer que, en algunas ocasiones, sostener una charla con un compañero de trabajo resulta muy difícil, en particular cuando implica formular observaciones a un superior. Entre las razones que llevan a un subordinado a guardar silencio frente a las actuaciones de un jefe, cabe mencionar el temor a sufrir represalias por juicios críticos, la ausencia de canales institucionales para plantear quejas y comentarios, y la actitud hermética y distante de la mayoría de quienes forman el cuerpo directivo de la organización.

Un estudio publicado en febrero de 2007 por The Concour Group and VitalSmarts, firma consultora especializada en el manejo de crisis, con el título “Silence fails”, advierte de los peligros que para cualquier empresa supone el estímulo de una “cultura del silencio”.

El análisis de más de un millar de entrevistas con dirigentes de unas cuarenta empresas y la revisión de más de 2,200 proyectos industriales en sectores productivos tan variados como la industria farmacéutica, la aviación, servicios financieros y bancarios, organizaciones gubernamentales y fabricantes de productos de consumo masivo, concluye con un hallazgo impactante: 85 por ciento de las iniciativas de negocios fracasadas encuentran su causa principal en el denominado «silencio organizativo (citado por Priya Jestin, “Silence can kill (your project)”, Project Management Source, 15-2-2007, [www.projectmanagementsource.com/207/02/silence\\_can\\_kill.html](http://www.projectmanagementsource.com/207/02/silence_can_kill.html)).

Hace unos años Leslie Perlow, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, se preguntó si acaso el hábito del silencio podría acabar con las grandes empresas:

Los “conflictos ocultos” constituyen un problema universal en las empresas, cualquiera sea su forma y tamaño, y es muy difícil identificarlos.

El silencio no sólo se impone en todas las organizaciones, sino que también resulta extremadamente costoso para la empresa y para las personas, y tiene consecuencias que pueden ir desde simples malentendidos hasta la quiebra de estas organizaciones... Es un problema complejo porque, generalmente, el silencio se asocia con diferentes virtudes: modestia, respeto a los demás, lealtad al grupo, prudencia, saber vivir. Por culpa de reglas de decoro profundamente arraigadas, la gente se calla para evitar problemas, conflictos y otros peligros percibidos. Nuestras entrevistas con dirigentes y empleados de organizaciones que van desde una modesta pyme hasta empresas que figuran entre las 500 de la revista Fortune revelan que el silencio puede tener un costo psicológico enorme para los individuos, al crear sentimientos de frustración, cólera reprimida y resentimiento, que contaminan las interacciones, ahogan la creatividad y minan la productividad (Leslie A. Perlow, «Is silence killing your company?», Harvard Business Review, Vol. 81, No. 5, 2003).

¿Cuál es la solución? ¿Qué pueden hacer gerentes y empleados para superar los potenciales peligros del silencio?

La retroalimentación, es una de las principales herramientas de comunicación de la que puede echar mano una persona interesada en mejorar su desenvolvimiento en el ámbito organizacional, así como incrementar la eficacia operativa de su equipo de trabajo. Entre sus bondades se incluyen la individualización del aprendizaje, el diagnóstico de las prácticas laborales inapropiadas, la motivación de los compañeros de equipo, la evaluación periódica de la obtención de metas y la orientación del desempeño profesional.

La retroalimentación consiste en manifestar a otro sujeto, de manera gestual o verbal, impresiones personales acerca de su conducta profesional y el modo como ella termina por impactar el rendimiento del equipo o la organización.

La retroalimentación implica una dimensión sensorial—lo percibido en la actuación del otro— y una dimensión emocional: los sentimientos evocados por el comportamiento del otro.

En ausencia de retroalimentación, los integrantes de un grupo de trabajo pueden no sentirse guiados por un sentido estratégico y, en consecuencia, ceder a cuadros de angustia e inseguridad con respecto a la calidad y el reconocimiento de sus desempeños individuales.

El empleo de la retroalimentación positiva intenta reforzar conductas y prácticas laborales eficaces, a la vez que se motiva al individuo a proseguir en la consecución de planes de largo plazo. Los comentarios de apoyo y aliento brindan, entre otros beneficios, mejoramiento de las relaciones interpersonales,

mayor confianza y transmisión de habilidades y conocimientos medulares para la empresa.

La retroalimentación negativa, también conocida como feedback crítico, tiene como objetivo mejorar la habilidad consciente del sujeto, gracias a la identificación preventiva de hábitos o comportamientos inadecuados que entran en conflicto con el logro de las metas organizacionales. Para su formulación exitosa es necesario desarrollar habilidades de comunicación, y tomar en cuenta un conjunto de recomendaciones como las siguientes.

La credibilidad del mensaje emitido durante la retroalimentación guarda una estrecha relación con el hecho de que el emisor y el receptor se reconozcan como integrantes de un mismo equipo. Un vínculo profesional sirve de terreno abonado para un proceso de comunicación efectivo y oportuno, donde quien realice los señalamientos críticos omita el uso de adjetivos en su conversación, se limite a pronunciarse sobre actuaciones concretas y no sobre deducciones psicológicas, se refiera a conductas susceptibles de ser modificadas, evite la dispersión discursiva y se concentre en destacar aspectos específicos, privilegie el tono descriptivo y no evaluativo al aludir a las conductas inapropiadas, y, finalmente, se abstenga de exteriorizar juicios o cuestionamientos de manera pública.

Una clasificación propuesta por Ronald Materniuk, en su libro de 1976 (*Information processing in motor skills*, Nueva York, Holt, Rinehart, and Winston), elaborada a partir de la inquietud sobre cuándo informar, distingue dos variantes de la retroalimentación: extrínseco, aquel comentario crítico planteado al final de tareas

que no permiten la posibilidad de reajustes; y intrínseco, aquel comentario crítico enunciado durante el proceso de ejecución de tareas susceptibles de correcciones sobre la marcha. Finalmente, conviene mencionar algunas técnicas de retroalimentación:

- La reiteración: repetir el mensaje hasta asegurar que el interlocutor lo haya entendido.
- El interrogatorio: formular preguntas hasta identificar la parte del mensaje no entendida.
- La respuesta empática: mediante un comentario, hacer saber al interlocutor que se ha comprendido su punto de vista.
- La continuidad: emitir un nuevo mensaje coherente con los anteriores.
- La acción física: señalar con un ligero gesto corporal que se está de acuerdo o en desacuerdo con el desempeño de la otra persona.
- El cierre: hacer que el interlocutor repita, con sus palabras, las observaciones recibidas, para repasar los puntos acordados.
- La inferencia: sugerir recomendaciones o comentarios críticos para mejorar la ejecución de alguna tarea, creativa o mecánica, con el propósito de que el interlocutor pueda deducirlas de tales planteamientos y participar activamente en la solución de problemas.
- 360°: dinámica que permite a un profesional valorar su grado de efectividad en el logro de metas y contrastarlo con la percepción de las personas relacionadas con su trabajo (jefes, coordinadores, compañeros, clientes, distribuidores y amigos).

Como hemos revisado a lo largo de este Marco Teórico, la relación entre bien estar del colaborador y productividad de la organización van totalmente correlacionadas, por lo que no hay perderlas de vista y solamente enfocarse en los resultados, en el proceso, en la meta.

Con base en estas referencias es que decidimos aventurarnos en este proyecto y así ofrecer a la organización una herramienta de retroalimentación donde el colaborador se beneficie al tener un mejor lugar para trabajar, y la organización se beneficie al aumentar la productividad de sus colaboradores y disminuir costos de rotación de personal, entre otros beneficios.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### 3.1 Diseño de investigación

El tipo de diseño que se utilizó en ésta investigación es Descriptivo.

### 3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.

- Variable independiente: La productividad de los colaboradores y la rotación de personal.
- Variable dependiente: La retroalimentación efectiva.

### 3.3 Participantes

Se propone realizar la prueba piloto del modelo en dos distintos departamentos de la organización.

<b>Departamento</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Muestra</b>	<b>% de población total</b>
Recursos Humanos	403	40	10%
Operaciones	300	30	10%

### 3.4 Escenario

Las ciudades donde se propone realizar la implementación son:

<b>Departamento</b>	<b>Ciudad</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Muestra</b>	<b>% de población total</b>
Recursos Humanos	Culiacán	145	72	50%
Operaciones	Monterrey	43	43	100%

### 3.5 Procedimiento

El procedimiento para implementar el modelo de retroalimentación será de la siguiente manera:

1.- Diseño de instrumento de investigación.

Se determina una encuesta para conocer a detalle las necesidades de la organización y diseñar un modelo a la medida de la empresa.

2.- Se aplica instrumento

Se envían encuestas a su aplicación a las distintas ciudades para el llenado correspondiente de los participantes.

3.- Se analizan resultados

Una vez contestadas las encuestas, se concentran y capturan para su análisis y definir conclusiones para el desarrollo final del modelo de retroalimentación.

4.- Se definen hallazgos

Una vez integrados los resultados, se determinan los hallazgos que definen a detalle las características del modelo de retroalimentación a implementar.

5.- Se desarrolla modelo de retroalimentación efectivo.

Se integra el modelo de retroalimentación, tomando en cuenta los hallazgos y características necesarias para la empresa en cuestión.

6.- Se presenta propuesta a dirección para aprobación

Se realiza la presentación del modelo a la Dirección de Recursos Humanos para su aprobación, se toma nota de observaciones y modificaciones en caso de ser necesario para definición final.

7.- Se implementa modelo de retroalimentación con pruebas piloto.

Una vez aprobado el modelo se instala e implementa en las ciudades piloto, previa capacitación de los jefes que van a aplicar el modelo. Se otorga un periodo de tres meses de prueba.

8.- Se miden resultados de prueba piloto.

Se programan sesiones de seguimiento con los participantes del proyecto y conocer los resultados obtenidos con sus colaboradores.

9.- Se multiplica el modelo en toda la organización.

En caso de obtener resultados favorables en las pruebas piloto, el modelo se multiplicará a toda la organización, previa programación.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Proyecto: <b>PROPUESTA DE MODELO DE RETROALIMENTACIÓN JEFE COLABORADOR, Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Contextualización:</b> En una empresa mexicana de Retail con 75 años de trayectoria, 100,000 colaboradores y presencia en México, Brasil, Argentina, China y Estados Unidos, actualmente vive tiempos de alta exigencia, donde los estándares de calidad, cumplimiento de metas y seguimiento de indicadores se convierten en las variables a seguir más importantes de la organización, dejando un poco de lado el enfoque al colaborador, su bienestar laboral y personal.  Al descuidar el enfoque humano se pierde de vista que indicadores como ausentismo, rotación laboral, conflictos y clima organizacional está relacionados directamente con el bien estar del colaborador y, por consecuencia, en la productividad de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definir problemática:</b> La productividad de los colaboradores se ve afectada por el enfoque de la organización, primordialmente al cumplimiento de la tarea y las metas establecidas por los líderes y empresas en general.  Esta problemática se desarrolla por el distanciamiento que hay entre jefe y colaborador.  Por otra parte, la falta de comunicación entre jefe y colaborador es un factor que impacta directamente en la rotación de los colaboradores, que repercute en un alto costo para la organización.  Actualmente se cuenta con una rotación del 53% anual, y en las encuestas de salida se detecta que la segunda causa de bajas es “Mi jefe no platica conmigo”.</li> </ul>
<p><b>Metas:</b></p> <p>Generar una relación más cercana y humana entre jefe y colaborador que promueva el bienestar laboral de los colaboradores, incremente la productividad de los mismos y disminuya la rotación en la organización.</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar la percepción de jefes y colaboradores en cuanto a modelos eficaces de retroalimentación, adaptado a la realidad de la organización.</li> <li>Definir y diseñar una herramienta de retroalimentación que le ayude a los líderes de las organizaciones a relacionarse de mejor manera con sus colaboradores, incrementar el bienestar laboral de los mismos y disminuir la rotación en la empresa.</li> </ul>

<b>Desarrollo de estrategia:</b>				
<p>Se desarrolla instrumento de investigación para conocer la percepción de jefes y colaboradores en cuanto a procesos de retroalimentación eficaces, para posteriormente analizar los resultados y definir un modelo de retroalimentación a la medida de la organización, que ayude a generar un mayor vínculo entre jefe y colaborador, y de esta manera incrementar la productividad de los mismos y disminuir la rotación de la organización.</p>				
<b>Etapas</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evidencia</b>
<b>1.- Diseño de instrumento de investigación.</b>	Se define instrumento de investigación.	Encuesta para su aplicación.	Marzo 2016	Entrega de formato
<b>2.- Se aplica instrumento</b>	Enviar los formatos de aplicación a población encuestada.	Número de personas a encuestar	Marzo-Abril 2016	Cantidad de encuestas contestadas
<b>3.- Se analizan resultados</b>	Se vacían y concentran las respuestas de las encuestas.	Número de encuestas capturadas	Mayo 2016	Formato concentrador de resultados.
<b>4.- Se definen hallazgos</b>	Con toda la información capturada, se procede al análisis de los resultados y se integra un reporte de hallazgos.	Definición de distintos hallazgos	Mayo 2016	Reporte de hallazgos.
<b>5.- Se desarrolla modelo de retroalimentación</b>	Con base a los hallazgos, se define un modelo de	Propuestas de modelos de	Junio 2016	Formato de modelo de

<b>efectivo.</b>	retroalimentación, adaptado a la realidad y necesidades específicas de la organización.	retroalimentación.		información.
<b>6.- Se presenta propuesta a dirección para aprobación</b>	Se presenta a dirección de RRHH la propuesta de modelo para su aprobación.	Formato de modelo de retroalimentación	Julio 2016	Minuta de reunión de presentación de modelo.
<b>7.- Se implementa modelo de retroalimentación con pruebas piloto.</b>	Se elige un área de la organización para implementar el modelo.	Definición de área y personas a las cuales se les instruirá para implementar el modelo de retroalimentación.	Agosto- Octubre 2016	Programación de fechas de implementación de la capacitación en el modelo y programación de sesiones de retroalimentación de jefes y colaboradores.

#### **Plan de Seguimiento**

**Para el seguimiento se proponen dos etapas, principalmente:**

**1.- Se miden resultados de prueba piloto.**

**Se programan sesiones de seguimiento con los participantes del proyecto y conocer los resultados obtenidos con sus colaboradores.**

**2.- Se multiplica el modelo en toda la organización.**

**En caso de obtener resultados favorables en las pruebas piloto, el modelo se multiplicará a toda la organización, previa programación.**

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

A través de la experiencia de diez años de trabajar en áreas de Recursos Humanos, cada vez se reafirma la importancia estratégica que tenemos todos lo que laboramos en esta área, ayudando a clarificar y ayudar a las organizaciones a comprender el impacto del enfoque humano, de procurar un lugar de trabajo saludable que promueva la estabilidad de los colaboradores y de esta manera, la empresa obtendrá mejores resultados y colaboradores más productivos.

Alguna vez escuché la frase “Si la empresa se preocupa se preocupa por sus colaboradores, los colaboradores se preocuparán por la empresa”. Parece un concepto sencillo, pero en la dinámica actual de las organizaciones, nos vemos envueltos en la operación y olvidamos estos principios básicos.

La herramienta que se propone en este trabajo es, una más, de tantas que podemos proveer a las organizaciones para generar lugares dignos para trabajar.

En los Recursos Humanos el camino es largo, pero apasionante, es una carrera de resistencia que nunca debemos de abandonar los profesionales de Recursos Humanos, este proyecto es una invitación a continuar en este camino.

## REFERENCIAS.

---

- Luft, J. (1992). Introducción a la dinámica de grupos. (7ª ed.) Barcelona, España. Editorial Herder.
- Franklin, E.B., Krieger, M. J. (2011) Comportamiento organizacional, Enfoque para América Latina. México. Editorial Pearson.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2009) Comportamiento Organizacional. (12ª Ed.) Querétaro, México. Editorial Cengage Learning.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2006) Comportamiento Organizacional. (7ª Ed.) México. Editorial McGraw-Hill.
- Wagner, J. A. Hollenbeck, J. R. (2005) Organizational Behavior, securing competitive advantage. (5a Ed.) Estados Unidos. Editorial Thomson, South Western.
- García Cadena, C. H. (2009) Cómo investigar en Psicología. Monterrey, México. Editorial Trillas.
- Llano Cifuentes, C. (2010) Ser del hombre y hacer de la organización. Ciudad de México, México. Editorial Ediciones Ruz.
- LIGIA OLVERA. (ENERO 2011). HABLEMOS DE COACHING. INCAE BUSINESS REVIEW, 2, 29-36.
- Myra H. Strober, Jay M. Jackman. (ABRIL 2003). MIEDO AL FEEDBACK. HARVARD BUSINESS REVIEW, 81, 77-82.
- YVES SAINT-ARNAUD. (1972). DINAMICA DE GRUPOS. ESPAÑA: EDITORIAL CATÓLICA.

## ANEXOS.

---

### ANEXO 1.

#### Estructura del instrumento de tesis

##### PARTE 1 – ANÁLISIS DE ORDEN DE IMPORTANCIA DE LAS REGLAS DEL FEEDBACK, SEGÚN LOS COLABORADORES

Ordena del 1 al 8 las siguientes reglas de la retroalimentación exitosa, según el grado de importancia y beneficio que producen en TU desempeño cuando tu jefe las aplica (si no lo hace, opina cuales serían más importantes para ti). El número 1 es el de mayor importancia y el número 8 es el de menor importancia.

( ) **DESCRIPTIVA, NO EVALUATIVA.** (Definir la meta, se explica el objetivo principal de la reunión) Ejemplo: *“Te llame para conversar acerca de los retardos que has tenido la presente semana”, “he observado que esta semana has tenido tres retrasos y ayer no entregaste el reporte de producción.” en vez de “he observado informalidad en tu trabajo”.*

( ) **ESPECIFICA, Y NO GENERAL.** (Dejar clara la expectativa de desempeño a cambiar o mejorar) Ejemplo: *“Me gustaría que pudieras cumplir con los nuevos horarios establecidos por la empresa” en vez de “La formalidad es una cualidad fundamental en esta compañía, y tu forma de ella”*

( ) **DIRIGIDA AL COMPORTAMIENTO QUE SI SE PUEDE MODIFICAR, Y NO SEÑALANDO ASPECTOS SOBRE LOS QUE NO SE TIENE CONTROL.** Que el jefe que no se refiera a comportamientos o conocimientos que el colaborador no posee aún, o que no tenga el perfil para aplicar. Ejemplo: A un colaborador que recientemente ha sido promovido de puesto, y el jefe le señala sobre su desconocimiento de un software que aún el colaborador no ha sido entrenado.

( ) **OPORTUNO, Y NO FUERA DE TIEMPO.** Darlo, ya sea positivo o negativo, una vez que se ha observado el desempeño del colaborador, sin esperar tanto tiempo que se pierda el impacto de la retroalimentación. Ejemplo: Felicitar con hechos y datos al observar un logro o, señalar el desempeño subestandar cuando este se presenta, en vez de esperar a una junta días después para dar la retroalimentación.

( ) **VERIFICADO Y NO SUPUESTO.** La retroalimentación no se debe dar solo en función de lo que el jefe crea sino, de lo que observe específicamente y basado en información confiable. Ejemplo: *“He observado que has participado poco en el proyecto del nuevo sistema de información”,* cuando en realidad el colaborador ha trabajado a distancia desarrollando nuevos proveedores y el líder del proyecto esta satisfecho con el trabajo.

( ) **UNA MANERA DE DAR AYUDA, Y NO UNA FORMA DE CASTIGO.** Las sesiones de retroalimentación son para mejorar mi desempeño, en lugar de convertirse en sesiones de regaño. Ejemplo: Todas las sesiones de retroalimentación que tengo con mi jefe, ya sean positivas o negativas, me ayudan a hacer mejor mi trabajo.

( ) **SOLICITADO Y NO IMPUESTO.** Mi jefe promueve que yo me acerque para recibir retroalimentación y mejorar mi desempeño. Ejemplo: Considero positivo y de ayuda cada vez que tengo sesiones de retroalimentación con mi jefe, es por eso que yo tomo la iniciativa y le solicito, cuando considero necesario, tener sesión de retroalimentación con él, en lugar de que él las imponga y yo lo vea de manera tediosa y de poca ayuda.

( ) **POSITIVO Y NEGATIVO.** La retroalimentación debe de ser positiva cada vez que se ofrezca, por ejemplo, para reconocer el buen desempeño. También debe ser negativo en todas las circunstancias que sea necesario, por ejemplo. Para señalar el desempeño subestandar. Es ideal que cuando se de retroalimentación negativa, también se haga referencia a lo positivo.

## PARTE 2 – ANÁLISIS DE GRADO DE APLICACIÓN DE CADA UNA DE LAS REGLAS DEL FEEDBACK

Señala la frecuencia con la te haz encontrado en las siguientes situaciones. Marca 5 si mayormente haz estado en esa situación, y marca 1 si nunca haz estado en esta situación.

1. Grado de aplicación de regla 1 – Cuando tu jefe te da retroalimentación, lo hace de una manera en la que describe exactamente el objetivo de la reunión.

5	Siempre	4	3	En ocasiones	2	1	Nunca
---	---------	---	---	--------------	---	---	-------

2. Ejemplo de aplicación regla 1 – Menciona un ejemplo específico cuando tu jefe ya llevado a cabo esta regla.

3. Grado de aplicación de regla 2 – Cuando tu jefe te da retroalimentación lo hace de una manera clara, directa y especifica de los acuerdos a los que desea llegar o, la conducta que quiere modificar.

5	Siempre	4	3	En ocasiones	2	1	Nunca
---	---------	---	---	--------------	---	---	-------

4. Ejemplo de aplicación regla 2 Menciona un ejemplo específico cuando tu jefe ya llevado a cabo esta regla.

5. Grado de aplicación de regla 3 – Cuando tu jefe te da retroalimentación, se enfoca en las conductas que si tienes la posibilidad, autoridad, conocimiento y habilidades suficientes para llevarlo a cabo. Siempre

En ocasiones	Nunca
--------------	-------



14. Ejemplo de aplicación regla 8. Menciona un ejemplo específico cuando tu jefe ya llevado a cabo esta regla.

15. Grado de aplicación de regla 8 – Las sesiones de retroalimentación con mi jefe son mayormente positivas (marcar 5), mayormente negativas (marcar 1), tengo misma cantidad de sesiones positivas y negativas (Marcar 3)

	Siempre		En ocasiones		Nunca
5	4	3	2	1	

16. Ejemplo de aplicación regla 8. Menciona un ejemplo específico cuando tu jefe ya llevado a cabo esta regla.

### PARTE 3 – ANÁLISIS DE EJEMPLOS DE BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LAS REGLAS DEL FEEDBACK, SEGÚN LOS COLABORADORES

Menciona un ejemplo específico, de algún beneficio que has tenido a raíz de que tu jefe haya aplicado las reglas exitosas del feedback, algún proyecto asignado, tus tareas del día a día, etc.

## ANEXO 2.

### REGLAS PARA APLICAR RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

**DESCRIPTIVA, NO EVALUATIVA.** (Definir la meta, se explica el objetivo principal de la reunión)  
Ejemplo: *“Te llame para conversar acerca de los retardos que has tenido la presente semana”, “he observado que esta semana has tenido tres retrasos y ayer no entregaste el reporte de producción.” en vez de “he observado informalidad en tu trabajo”.*

**ESPECIFICA, Y NO GENERAL.** (Dejar clara la expectativa de desempeño a cambiar o mejorar)  
Ejemplo: *“Me gustaría que pudieras cumplir con los nuevos horarios establecidos por la empresa” en vez de “La formalidad es una cualidad fundamental en esta compañía, y tu forma de ella”*

**DIRIGIDA AL COMPORTAMIENTO QUE SI SE PUEDE MODIFICAR, Y NO SEÑALANDO ASPECTOS SOBRE LOS QUE NO SE TIENE CONTROL.** Que el jefe que no se refiera a comportamientos o conocimientos que el colaborador no posee aún, o que no tenga el perfil para aplicar. Ejemplo: A un colaborador que recientemente ha sido promovido de puesto, y el jefe le señala sobre su desconocimiento de un software que aún el colaborador no ha sido entrenado.

**OPORTUNO, Y NO FUERA DE TIEMPO.** Darlo, ya sea positivo o negativo, una vez que se ha observado el desempeño del colaborador, sin esperar tanto tiempo que se pierda el impacto de la retroalimentación. Ejemplo: Felicitar con hechos y datos al observar un logro o, señalar el desempeño subestandar cuando este se presenta, en vez de esperar a una junta días después para dar la retroalimentación.

**VERIFICADO Y NO SUPUESTO.** La retroalimentación no se debe dar solo en función de lo que el jefe crea sino, de lo que observe específicamente y basado en información confiable. Ejemplo: *“He observado que has participado poco en el proyecto del nuevo sistema de información”*, cuando en realidad el colaborador ha trabajado a distancia desarrollando nuevos proveedores y el líder del proyecto esta satisfecho con el trabajo.

**UNA MANERA DE DAR AYUDA, Y NO UNA FORMA DE CASTIGO.** Las sesiones de retroalimentación son para mejorar mi desempeño, en lugar de convertirse en sesiones de regaño. Ejemplo: Todas las sesiones de retroalimentación que tengo con mi jefe, ya sean positivas o negativas, me ayudan a hacer mejor mi trabajo.

**SOLICITADO Y NO IMPUESTO.** Mi jefe promueve que yo me acerque para recibir retroalimentación y mejorar mi desempeño. Ejemplo: Considero positivo y de ayuda cada vez que tengo sesiones de retroalimentación con mi jefe, es por eso que yo tomo la iniciativa y le solicito, cuando considero necesario, tener sesión de retroalimentación con él, en lugar de que él las imponga y yo lo vea de manera tediosa y de poca ayuda.

**POSITIVO Y NEGATIVO.** La retroalimentación debe de ser positiva cada vez que se ofrezca, por ejemplo, para reconocer el buen desempeño. También debe ser negativo en todas las circunstancias que sea necesario, por ejemplo. Para señalar el desempeño subestandar. Es ideal que cuando se de retroalimentación negativa, también se haga referencia a lo positivo.