



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO:

**INTEVENCIÓN PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DE FEEDBACK DEL
NIVEL SUPERVISORIO DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

AIRAM SOLORZANO

Como requisito parcial para obtener el título de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

William Medina Quero

Caracas, Enero 2010

DEDICATORIA

A mi abuela que siempre me acompaña y me cuida...

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer principalmente a Dios que me permitió alcanzar esta meta, a mis padres que me dieron una base para enfrentar la vida y verla desde mi propia perspectiva.

A Damarys Saa que una vez mas presto toda su ayuda y colaboración

A Daniela Sena que me brindo su compañía, orientación y amistad...

Y especialmente a Eward Avila por su apoyo y amor incondicional...

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivo General.....	10
1.3. Objetivos Específicos	10
1.4 Justificación.....	10
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	13
2.1. Visión.....	13
2.2. Misión.....	13
2.3. Valores.....	13
2.4. Historia.....	13
2.5. Productos.....	15
CAPITULO III: MARCO TEORICO	17
3.1. El Campo del Desarrollo Organizacional (D.O.).....	17
3.2. La Intervención en D.O.....	18
3.3. Motivación	21
3.1. Satisfacción Laboral.....	24
3.2. Comunicación Eficaz.....	28
3.3. Feedback.....	29
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	18
4.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	34
4.2. Población y Muestra.....	34
4.3. Técnicas e Instrumentos.....	35
4.3.1. Validez del Instrumento.....	36
4.4. Procedimiento.....	36
4.4.1. Fase 1: Determinación del Plan de Acción.....	37
4.4.2. Fase 2: Revisión Teórica.....	37
4.4.3. Fase 3: Diseño de Taller y Elaboración de Instrumentos de Medición.....	38
4.4.4. Fase 4: Medición Pre-Test	42

4.4.5.Fase 5: Implementación de Taller	42
4.4.6.Fase 6: Medición Post-Test	42
CAPITULO V: RESULTADOS	43
5.1. Resultados Cuantitativos	43
5.1.1.Análisis de los resultados pretest y postest del cuestionario aplicado a los colaboradores.....	43
5.1.2.Análisis de los resultados obtenidos pretest y postest en el cuestionario de los supervisores.....	57
5.2. Aspectos Resaltante Obtenidos Durante el Taller.....	69
VI. CONCLUSIONES	72
VII. RECOMEDACIONES	75
VIII. LIMITACIONES	77
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	78
X. ANEXOS	80
Anexo 1: Formato N° 1	81
Anexo 2: Formato N° 2	82
Anexo 3: Establecimiento de los objetivos de cambio	83
Anexo 4. Cuestionario de estilo de feedback para los supervisores	93
Anexo 5. Cuestionario de estilo de feedback para los supervisores	95
Anexo 6. Cuestionario de estilo de feedback para los colaboradores	97

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1: Resultados de la Valoración de las Variables.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla N° 2: Objetivos de Cambio.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla N° 3: Fuentes de Validación</i>	<i>35</i>
<i>Tabla N° 4: Ficha Técnica del Taller.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla N° 5: Desarrollo del Taller.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla N° 6: Resultados en % de los items en el Cuestionario de Feedback General Aplicado a los Colaboradores</i>	<i>44</i>
<i>Tabla N° 7: Resultados en % de los items en el Cuestionario de Feedback correctivo Aplicado a los Colaboradores.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla N° 8: Resultados en % de los items en el Cuestionario de Feedback Afirmativo Aplicado a los Colaboradores.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla N° 9: Resultados en % de los Items en el Cuestionario de Feedback General Aplicado a los Supervisores.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla N° 10: Resultados en % de los Items en el Cuestionario de Feedback Correctivo Aplicado a los Supervisores.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla N° 11: Resultados en % de los Items en el Cuestionario de Feedback Afirmativo Aplicado a los Supervisores.....</i>	<i>67</i>

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico N° 1: Estructura Organizativa del Centro de Distribución</i>	<i>15</i>
<i>Gráfico N° 2: Teoría de Kholb.....</i>	<i>26</i>
<i>Gráfico N° 3: Ejemplificación de Procedimiento de Computo</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico N° 4: Pre y Postest de Aplicación a Colaboradores.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico N° 5: Pre y Postest de los Colaboradores en Feedback General.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico N° 6: Pre y Postest de los Colaboradores en Feedback Correctivo.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico N° 7: Pre y Postest de los Colaboradores en Feedback Afirmativo.....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico N° 8: Pre y Postest de la Aplicación a los Supervisores.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico N° 9: Pre y Postest del Feedback General Aplicado a Supervisores.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico N° 10: Pre y Postest del Feedback Aplicado a Supervisores.....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico N° 11: Pre y Postest del Feedback Afirmativo Aplicado a Supervisores.....</i>	<i>67</i>

RESUMEN

La iniciativa de la realización del presente trabajo se basa en la insatisfacción reflejada en un estudio previo realizado a un Centro de Distribución de una empresa de manufactura de productos masivos (Sena y Solorzano, 2009), donde componentes de las habilidades supervisorias impactaban negativamente sobre los niveles de satisfacción de los empleados. Este estudio exploratorio evidenció la existencia de ocho categorías que impactaban la satisfacción de los empleados: Puesto de Trabajo, Oportunidades de desarrollo, Condiciones ambientales e infraestructura, Salario, Organización, Motivación y reconocimiento, Relación con compañeros de trabajo y Supervisión, destacándose ésta última como uno de los principales aspectos que influían negativamente sobre la satisfacción. Ante esto, se estableció el siguiente objetivo: Realizar una intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución de una empresa de alimentos.

Para lograr el objetivo de la investigación, se diseñó e implementó un adiestramiento dirigido a brindar herramientas a los supervisores sobre cómo proporcionar feedback a sus colaboradores. Para evaluar los efectos del taller se realizó una medición pre y post test para luego compararlas a través del uso de cálculos estadísticos precisos y determinar si existen cambios significativos desde su etapa inicial a la final. Al culminar la revisión de los resultados se puede confirmar que el taller tuvo un efecto positivo sobre la comprensión, por parte de los supervisores, de algunos aspectos del feedback, tales como: la importancia de detallar la información transmitida, la atención con la que debe darse el feedback, la importancia de las descripciones y del uso de los ejemplos y sobre todo, la importancia de la escucha activa, de reconocer los comportamientos adecuados de los colaboradores, así como, corregir los comportamientos inadecuados a través del reforzamiento continuo de las conductas esperadas. Por otro lado, se logró una mayor comprensión de la importancia de contar con mecanismos efectivos de reconocimiento que sean accesibles para ellos y que no tengan impacto económico.

Al culminar este trabajo, se evidencia la necesidad de realizar un seguimiento continuo de las conductas de los supervisores, sobre todo aquellas asociadas a la asertividad, ya que éste sigue siendo un factor importante en la satisfacción de los empleados y que afecta directamente su motivación. Deben existir mediciones periódicas que arrojen datos precisos y permitan conocer si las acciones emprendidas están teniendo el efecto deseado. De igual forma se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los Coordinadores durante el taller, y así garantizar que se gestione el cambio ya iniciado para mejorar los niveles de satisfacción laboral del Centro de Distribución.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa de manufactura de productos masivos, la cual está bien posicionada en el mercado venezolano. La iniciativa de la realización del estudio se basa en atender las necesidades de adiestramiento en materia de habilidades supervisorias a nivel de Coordinadores y Gerente de un Centro de Distribución, centrándose específicamente en la capacidad para proporcionar feedback y reconocimiento. Esta necesidad surge de la insatisfacción reflejada en un estudio previo realizado al Centro de Distribución (Sena y Solorzano, 2009) donde ciertos componentes de las habilidades supervisorias impactan negativamente sobre los niveles de satisfacción de los empleados. Se escogió este Centro de Distribución por ser el de mayor nivel de producción y número de empleados, y por ende, ser el centro que mayores inconvenientes ha tenido en los últimos dos años. Ante esto, el objetivo de este estudio será realizar una propuesta de intervención en materia de adiestramiento para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio del Centro de Distribución.

Es importante resaltar que adicional al diagnostico realizado previamente en el Centro, se contó con la información proveniente de una encuesta de clima organizacional realizada por la empresa de forma paralela, la cual corrobora que una de las variables que afecta la satisfacción laboral de forma importante son las habilidades supervisorias. La importancia de este trabajo radica en la posibilidad de trabajar directamente sobre este punto para ver cambios directos en el clima laboral.

Para lograr el objetivo de la investigación, se diseñó e implementó un adiestramiento dirigido a brindar herramientas a los supervisores sobre como proporcionar feedback y reconocimiento a sus colaboradores. Al haber sido señaladas las habilidades supervisorias para dar feedback y reconocimiento, se dirigió el taller únicamente a estos, a la expectativa de que los colaboradores noten los cambios implantados. Para evaluar los efectos del taller se realizó

una medición pre y post test para luego compararlas a través del uso de cálculos estadísticos precisos y determinar si existen cambios significativos desde su etapa inicial y la final. Al obtener los resultado, se esperaba percibir claras mejoras en la forma en que los supervisores dan feedback y retroalimentación, demostrando un repertorio mas amplio de recursos en este sentido e impactar así la satisfacción de los empleados del Centro de Distribución.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa de manufactura de productos masivos, la cual está bien posicionada en el mercado venezolano. La iniciativa de la realización del estudio se basa en atender las necesidades de adiestramiento en materia de habilidades supervisorias a nivel de Coordinadores y Gerente de un Centro de Distribución, centrándose específicamente en la capacidad para proporcionar feedback y reconocimiento. Esta necesidad surge de la insatisfacción reflejada en un estudio previo realizado al Centro de Distribución (Sena y Solorzano, 2009) donde ciertos componentes de las habilidades supervisorias impactan negativamente sobre los niveles de satisfacción de los empleados. Se escogió este Centro de Distribución por ser el de mayor nivel de producción y número de empleados, y por ende, ser el centro que mayores inconvenientes ha tenido en los últimos dos años. Ante esto, el objetivo de este estudio será realizar una propuesta de intervención en materia de adiestramiento para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio del Centro de Distribución.

Es importante resaltar que adicional al diagnostico realizado previamente en el Centro, se contó con la información proveniente de una encuesta de clima organizacional realizada por la empresa de forma paralela, la cual corrobora que una de las variables que afecta la satisfacción laboral de forma importante son las habilidades supervisorias. La importancia de este trabajo radica en la posibilidad de trabajar directamente sobre este punto para ver cambios directos en el clima laboral.

Para lograr el objetivo de la investigación, se diseñó e implementó un adiestramiento dirigido a brindar herramientas a los supervisores sobre como proporcionar feedback y reconocimiento a sus colaboradores. Al haber sido señaladas las habilidades supervisorias para dar feedback y reconocimiento, se

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La satisfacción laboral ha sido una de las variables mas estudiadas en el ámbito laboral, por conocerse el gran impacto que tiene sobre la motivación y la productividad de los trabajadores y, por lo tanto, sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Algunos factores que inciden en el logro de la satisfacción laboral son: El tipo de actividades que realizan, el reconocimiento por su desempeño, salario, condiciones de trabajo, el estilo de liderazgo y oportunidades de desarrollo, entre otros.

Respecto a la satisfacción laboral, se tiene el estudio realizado por Sena y Solórzano (2009), donde se buscaba conocer y contrastar el nivel de satisfacción de los empleados nómina fija y nómina contratista de un Centro de Distribución, pertenecientes a una empresa de alimentos líder en el mercado venezolano. Este estudio exploratorio se basó en la realización de grupos focales, entrevistas semiestructuradas y la aplicación de un instrumento para medir satisfacción, evidenciándose, luego del análisis de contenido, la existencia de ocho categorías:

1. **Puesto de Trabajo:** Está asociado con la percepción acerca del impacto de las funciones del cargo y la satisfacción con las actividades realizando el rol designados.
2. **Oportunidades de desarrollo:** conjunto de actividades que realiza la organización con el objetivo de ofrecer alternativas a sus miembros de desempeñarse en los diversos cargos de la organización que representen crecimiento personal y profesional.

3. **Supervisión:** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. Involucra la habilidad de comunicación, de integración del equipo de trabajo y de modelaje.
4. **Condiciones ambientales e infraestructura:** se refiere a la satisfacción asociada a elementos como el sitio de trabajo, ubicación de las oficinas, condiciones de los servicios básicos y cumplimiento de normas y políticas de higiene y seguridad industrial.
5. **Salario:** Refiere a la satisfacción que posee el trabajador por la retribución que le ofrece la organización por sus servicios.
6. **Organización:** se refiere a la satisfacción de los trabajadores con la estructura de las relaciones que existen dentro de la organización, así como su funcionamiento, procedimientos y políticas que funcionan con el fin de lograr eficiencia en los objetivos trazados.
7. **Motivación y reconocimiento:** se refiere a las recompensas externas que reciben las personas por el desempeño en un rol o función determinados.
8. **Relación con compañeros de trabajo:** Refiere al trabajo en equipo, colaboración e involucramiento de las personas en la realización de actividades diversas sin hacer distinción de ningún tipo.

Al realizar el contraste entre estas 8 categorías no se encontraron diferencias significativas entre los empleados de nomina fija y los empleados nomina contratistas, sino que se revelaron factores importantes que afectaban su satisfacción por igual. Al revisar los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, se puede apreciar que las categorías que afectan de forma mas directa

el nivel de satisfacción de estos empleados son: la Supervisión, el Reconocimiento, las Oportunidades de Desarrollo y las Condiciones Ambientales e Infraestructura.

En este sentido, el diagnóstico descrito, reflejó un malestar entre el grupo por la poca capacidad y destreza de los supervisores para dar feedback, ya que parecen centrar su atención solo en los aspectos negativos y no en los aspectos positivos del desempeño de sus supervisados, trayendo como consecuencia el sentimiento por parte de ellos de desvalorización de sus funciones y por ende, desvalorización del buen desempeño de los empleados. Los trabajadores manifestaron la existencia de un trato distante hacia el personal y que en ocasiones pueden darse interacciones poco asertivas e impulsivas. Esa capacidad para proporcionar feedback es entendida como el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización (Wikipedia la Enciclopedia libre, 2009).

Una vez revisados los resultados, se procedió al establecimiento de los objetivos de cambio, para cual se realizó una reunión con el cliente que permitiera la discusión y determinación de las áreas sobre las que se centraría la atención. Se tomó como base el diagnóstico presentado, así como las diversas variables que se encontraron en el estudio: puesto de trabajo, supervisión, oportunidades de desarrollo, condiciones ambientales e infraestructura física, reconocimiento, relación con compañeros de trabajo, salario y la organización.

Para determinar la situación actual, se le pidió al cliente que estableciera, para cada una de las 8 variables estudiadas, cuales se encontraban en un nivel positivo y cuales en un nivel negativo, requiriendo ser atendidas. Una vez establecidas las variables que están impactando de forma negativa la satisfacción de los trabajadores del centro, se procedió a responder, para cada una de las variables,

las preguntas enunciadas en el formato N° 1 (Ver anexo 1), el cual busca dar respuesta principalmente a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué está sucediendo?
2. ¿Cuáles son las causas?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que esta situación no mejore?
4. ¿Cuáles son los cambios esperados?

Tabla N° 1: Resultados de la Valoración de las Variables

VARIABLES	EVALUACIÓN
Puesto de trabajo	Positiva
Supervisión	Negativa
Reconocimiento	Negativa
Relación con compañeros de trabajo	Positiva
Oportunidades de desarrollo	Negativa
Condiciones ambientales e infraestructura	Negativa
La Organización	Negativa
Salario	Negativa

Con la información recabada en el paso anterior se procedió a promover el intercambio de información, opiniones e ideas que se tengan en torno a lo planteado y a la información obtenida en el diagnóstico. Luego se le pidió que señalara en el formato N° 2 (Ver anexo 2) su percepción acerca de la urgencia que tiene para la organización el abordaje de cada uno. A continuación, se jerarquizó según el impacto que tendrá cada uno de esos cambios sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores. Por último, se le pidió que considerara el tiempo y recursos con los que se cuenta para abordarlos y se determine así cual es su

factibilidad. Se colocó un número que represente su percepción, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el más alto. De esta forma, se pudo visualizar claramente cuales objetivos son más urgentes, cuales tendrán mas impacto y cuáles eran realmente factibles a ser abordados por las consultoras en el lapso de tiempo del que se disponía.

Una vez culminado el establecimiento de objetivos de cambio, se analizó a más detalle los objetivos acordados en las variables de supervisión y reconocimiento. Si bien la orientación del objetivo de cambio se enfocó en abordar los objetivos asociados en estas variables, se decidió considerar como aspecto relevante a intervenir los asociados al reconocimiento, que si bien quedó de segundo lugar en la jerarquización de los objetivos por la factibilidad del tiempo; se indicó que las habilidades de feedback son sumamente importantes dentro de la gestión de los supervisores (Ver anexo 3). Ante esto, se acordó realizar un plan de actividades orientadas a responder a la necesidad presentada:

Tabla N° 2: Objetivos de Cambio

Factor	Objetivo de cambio	Prioridad de solución	Impacto	Efecto en el personal	Tendencia	Factibilidad	Total puntos	Jerarquía
SUPERVISIÓN	Establecer mecanismos de comunicación donde todos los empleados tengan acceso a la información referente al centro de distribución, especialmente, al cumplimiento de metas e indicadores.	3	3	3	3	3	15	1
	Optimizar la gestión del nivel supervisorio a través del diseño de un programa de entrenamiento en habilidades de supervisión, orientadas al mejoramiento de la comunicación y al estilo de reconocimiento de un grupo de supervisores de un Centro de Distribución ubicado en la zona de Caracas.	3	3	3	3	3	15	1
RECONOCIMIENTO	Diseñar un plan de incentivo para los empleados del centro de distribución basado en indicadores de gestión que permita a la organización el manejo de elementos reforzadores y motivacionales con sus empleados.	3	3	3	3	3	15	1
CONDICIONES AMBIENTALES	Promover la salud laboral a través de charlas de higiene y seguridad industrial, que permitan a los empleados adquirir conocimientos acerca de las normativas legales que regulan éste aspecto.	3	3	3	3	1	12	2
INFRAESTRUCTURA FISICA	Crear brigadas de salud y emergencia que promuevan la salud en el trabajo con el uso de los materiales, así como el entrenamiento del personal para actuar en situaciones de emergencia.	3	3	3	3	1	12	2
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Proveer a los empleados planes de estudios y adiestramiento profesional que le permitan el desarrollo académico y aptitudinal, para así ser más competitivos y poder ocupar cargos de mayor jerarquía dentro de la organización.	2	3	3	2	1	11	3
ORGANIZACION	Promover el compromiso y la integración con la organización fortaleciendo el sentimiento de pertenencia y bienestar del trabajador.	2	3	3	2	1	11	3
SALARIO	Revisar la estructura salarial para garantizar que se encuentre acorde a las políticas salariales de la organización, logrando la correspondencia entre las funciones que realiza el trabajador y la recompensa económica que percibe.	1	2	2	2	1	8	4

En el cuadro se puede apreciar que los objetivos asociados a las variables Reconocimiento y Supervisión son los que mayor puntaje tienen, de manera que estos serían los objetivos a trabajar de forma inmediata. Por otro lado, se puede apreciar que los objetivos asociados a las variables condiciones ambientales e infraestructura física, si bien están de segundo lugar, se debe a su poca factibilidad de ejecución, por lo que resulta conveniente promover en la organización la planificación de actividades orientadas a solventar éste aspecto por reconocer el alto impacto que tendría para todos los miembros del centro. Otro de los objetivos que quedó en segundo lugar es el factor supervisión, debido a que si bien es un factor urgente a trabajar y de alto impacto; resulta poco factible por el tiempo que cuenta la organización y los consultores en realizar las actividades que incluirían el abordaje de éste objetivo.

El objetivo en el puesto 3 es el del factor oportunidades de desarrollo, sin embargo la organización se encuentra realizando acciones dirigidas a atacar éste aspecto y, además si bien tendría un alto impacto y un alto efecto en el personal; ésta no se considera urgente para ser abordado. Asimismo, se acordó que el abordaje de éste objetivo resulta poco factible en cuanto a los costos, y al acceso restringido de los consultores a información referente a los planes de desarrollo que se están realizando actualmente en la organización.

Por último, los objetivos asociados a salario y la organización, resultaron de 4to lugar debido a que los participantes consideran que éstas variables no son urgentes y tienen poca factibilidad de ser abordadas por los consultores. En cuanto al objetivo planteado en el factor salario, recientemente se realizó un ajuste de salario a todos los empleados, por tanto la organización no considera pertinente focalizarse en éste aspecto. Por otro lado, el factor organización hace referencia a factores culturales que no resulta factible para los consultores de abordar.

Ante lo anteriormente expuesto, se establecieron los objetivos esbozados en el siguiente apartado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General:

- Realizar una intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución de una empresa de alimentos.

1.2..2. Objetivos Específicos:

- Diseñar un evento de formación en materia de habilidades supervisorias, donde se refuercen las destrezas para proporcionar feedback.
- Adiestrar al personal supervisorio del Centro de Distribución en habilidades de feedback.
- Evaluar los efectos del taller en las habilidades de feedback de los supervisores del Centro de Distribución transcurrido un mes desde la ejecución.

1.3. JUSTIFICACION

Según la teoría de Frederick Herzberg (c.p. Alcina, 1993), las habilidades supervisorias forman parte de los factores higiénicos o factores extrínsecos que inciden sobre la insatisfacción, ya que cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando son pésimos provocan insatisfacción.

El reconocimiento, entendido como un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados (Abad, s/f), fue otro elemento inexistente en el manejo de personal que se realiza en el Centro de Distribución, ya que no se trabaja con ningún tipo de recompensa (tangibles o intangibles) para incentivar o motivar estos comportamientos sobresalientes. Si los trabajadores se esmeran y cumplen las metas establecidas e incluso las superan, no son informados de esto ni se les realiza ninguna felicitación o algún tipo de reconocimiento.

Las habilidades de feedback de los supervisores forman parte fundamental dentro de una empresa, puesto que es lo que mantiene a todos los componentes de la organización unidos y funcionando adecuadamente. De no existir una correcta comunicación ni plan de reconocimiento, la organización corre el riesgo de sufrir quebrantos inesperados y hasta el desmoronamiento de su estructura y funcionamiento. El Feedback es una competencia importante para el manejo del recurso humano de la organización, y se traduce en retroalimentación, donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y proporcionar una respuesta a su entorno, de una forma asertiva y enriquecedora para la persona que lo recibe. (Medina, s/f)

Se hace necesario que para abordar esta situación se trabajen aspectos determinados de las Habilidades Supervisorias, con el fin de fortalecer la gestión y liderazgo que se realiza actualmente en el Centro de Distribución, lo cual traería

implicaciones positivas para la eficacia y logro de los objetivos, así como para el establecimiento de mejores canales de comunicación y reconocimiento con sus colaboradores. Esto facilitará el trabajo de dirección que debe realizar y traerá consigo un clima más armonioso dentro del Centro. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, a una mayor identificación y lealtad a la empresa, la cual se verá reflejada en una actitud positiva frente a la organización. Por esto, se espera realizar una propuesta de intervención en materia de adiestramiento para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución de una empresa de alimentos.

Al centrar la atención sobre la supervisión se espera demostrar la importancia del elemento comunicacional y de retroalimentación que debe existir en una posición de liderazgo, y que repercute directamente sobre la satisfacción de los empleados del Centro de Distribución. En esta línea, se espera el aumento de los niveles de satisfacción al sentir que se abren canales de comunicación más claros, oportunos y que contribuyan a la comprensión de los errores cometidos o al reforzamiento de las conductas exitosas, desembocando al fin y al cabo al mejoramiento de su desempeño.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Misión:

Está orientada a tener un crecimiento sostenible y rentable que genere valor a los accionistas, mediante innovación vanguardista, proporcionando un ambiente de bienestar para sus empleados, satisfaciendo la necesidad de nuestros consumidores y clientes, comprometida con el desarrollo del país.

2.2. Visión:

Consolidarse en Venezuela como una empresa de alimentos de clase mundial, líder en volumen rentabilidad e innovación, con marcas preferidas por consumidores y clientes, expandiéndonos hacia mercados de la región Andina y el Caribe.

2.3. Valores:

Sus valores son los siguientes:

- Rapidez de acción
- Innovación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Alto desempeño
- Focalizado al cliente
- Respeto por la gente.

2.4. Historia:

La empresa es una filial de un grupo Mexicano líder en la producción y comercialización de productos alimenticios en Venezuela tales como: harina de trigo, harina precocida de maíz, arroz, avena, aceite y condimentos.

Fue fundada en 1958 por una corporación estadounidense International, en 1957 se construye el primer molino de maíz, cuya producción comenzó en 1958. En agosto de 1999, pasa a ser filial del grupo Mexicano, corporación mexicana que consolida con esta adquisición su liderazgo internacional en el sector de alimentos. La organización mexicana fue creada en 1949, su sede principal está en Monterrey, México y cuenta con presencia en Estados Unidos, Venezuela, Centroamérica, Europa, Asia y Australia.

- En 1949 - 1959 fueron Fundada en Cerralvo. Nuevo León (México) con **2** Molinos: Nuevo León Molinos Azteca S.A. de C.V y Nayarit (Gimsa).
- 1960 – 1969 se considera una década de desarrollo tecnológico, obteniéndose 51 Patentes y 5 Molinos de Maíz.
- 1970 - 1979 es la época de la internacionalización: Operaciones en Costa Rica (San José) y Planta en Canoga Park, California, EEUU.
- 1980 - 1989 se crearon 6 Plantas en Estados Unidos, se inicio la producción en honduras, 2 Molinos más en México y una planta para producción masiva de tortilla.
- 1990 – 1999, se inicia la Producción en Guatelama, El Salvador y Venezuela:

1. Expansión acelerada del negocio.
 2. Acciones de Subsidiarias.
 3. Otra planta en Texas EEUU.
 4. Asociaciones estratégicas.
 5. Adquisición de Monaca.
- 2000 – 2007, se crea 1º Planta de Frituras y tortillas en Europa, Coventry, Inglaterra. Adquisición de Empresa Holandesa y 51% de Empresa Italiana. Primera planta en China: Mission Foods (Shanghai).

A nivel mundial tiene:

- Estados Unidos: 10 Plantas.
- México: Gimsa 17 Plantas y Molinera de México 19 Plantas.
- Centroamérica: 4 Plantas.
- Venezuela: 13 Plantas.
- Inglaterra, Holanda, Italia, Australia, China y Malasia

La organización posee seis plantas en Venezuela ubicadas en el Edo. Zulia, Edo. Carabobo, Edo. Guarico, Edo. Portuguesa, Edo. Sucre y Edo. Bolívar. Asimismo, posee centros de distribución a lo largo del país, y una oficina principal en Caracas.

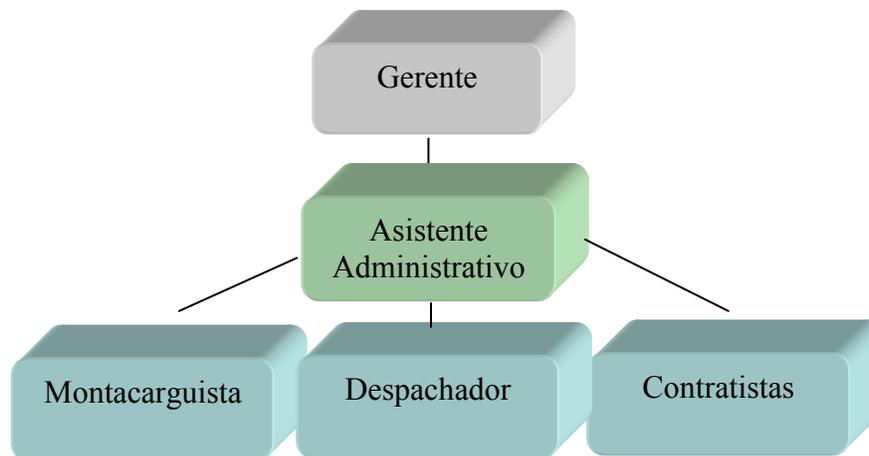
2.5. Productos:

- Productos de Maíz: Harinas precocidas, Tortillas, Tostadas y Frituras.
- Productos de Trigo: Tortillas de trigo, Harina y Mezclas Especiales.
- Otros productos: Arroz, Snacks, Corazón de palmito, Pastas, Avena y Adobo.

La investigación realizada se centro específicamente en su Centro de Distribución ubicado en la Yaguara, el cual pertenece a un área del negocio que busca la comercialización masiva de los productos que genera la organización, destinados a grandes cantidades de clientes. Tiene trato indirecto con las tiendas o locales comerciales que son los encargados habitualmente de llevar a cabo la venta final. La complejidad del detal viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del detal generan una cantidad de datos tan abrumadora que requiere un alto nivel de trabajo en los centros de distribución.

El esquema del Centro de Distribución donde se centra la atención presenta la siguiente estructura de cargos:

Gráfico N° 1: Estructura Organizativa del Centro de Distribución



CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El D.O. se refiere al esfuerzo constante que realiza la gerencia o los líderes de una organización por mantenerla “sana”, y de ser posible lograr un crecimiento sostenible y funcional de la misma. a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea una estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

Beckhard (p.9, c.p. Rivas, 2008) define el D.O. como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". Se hace hincapié en el cambio planeado ya que el D.O. implica un diagnóstico sistemático, el desarrollo de un plan de mejoramiento, y la movilización de recursos para alcanzar las metas propuestas.

En definitiva, el concepto de D.O. está estrechamente relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización, cuidando el evitar toda resistencia a ellos.

La finalidad de una intervención de D.O. es que la organización aprenda como sistema y alcance la excelencia en su hacer diario, a la vez que se promueve el mejoramiento continuo, la efectividad para funcionar y responder al cambio. Se plantea que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse y asumir cambios, impulsandolas de forma positiva y preactiva para el continuo avance y capacitación.

Los beneficios que trae el D.O. a las organizaciones son las siguientes:

- Produce cambios en toda la organización.

- Aumenta motivación en el personal.
- Mejora la calidad de vida del trabajo y la satisfacción del empleado.
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo.
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.
- Se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

Características del desarrollo organizacional

Según Porras y Roberston (1992, c.p. Zacarías, 2006), las características del DO son las siguientes:

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros. Se observa la importancia de los equipos para el desempeño de las tareas.
- Se concentra en el aspecto humano y social de la organización, interviniendo a la vez sobre los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en toma de decisión es esencial para el éxito.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

3.2. INTERVENCIONES DEL DO

Las intervenciones del D.O. consisten en una serie de actividades estructuradas, donde los involucrados se comprometen a la realización de actividades que conlleven el mejoramiento de la organización (Eumed.net. s/f). Se establece que generalmente son cuatro las situaciones que originan una intervención de D.O.: existe un problema, hay una oportunidad no realizada, existen algunos aspectos desalineados que deben mejorarse y/o cambia la visión que guía a la organización.

Las intervenciones de DO implementan respetando una estrategia, la cual puede ser planeada con antelación o surgir a medida que se obtiene retroalimentación del medio. Las acciones de planificación, las acciones de ejecución y la evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte esencial del D.O.

French y Bell (1996) separan las intervenciones de D.O. en 5 grandes grupos:

- **Intervenciones de Equipo**

Un equipo de trabajo se compone de determinado número de personas que tienen una interacción constante y que persiguen un objetivo común, por lo cual guardan cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas. Las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, de manera que las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar el trabajo en equipo para alcanzar. Sin embargo, en ocasiones se requiere la intervención del consultor en D.O. para la conformación o integración de equipos de trabajo coordinados para alcanzar el objetivo organizacional.

- **Intervenciones Conciliatorias Intergrupo y de terceras partes**

Las intervenciones de terceras partes en situaciones de conflicto tienen el potencial de controlar o detener el conflicto. Una característica básica de la intervención de terceras partes es la confrontación. La tercera parte debe ser capaz de diagnosticar las situaciones de conflicto.

- **Intervenciones globales**

Este tipo de intervenciones se refieren al grado hasta el cual está involucrada la organización o la profundidad del cambio que se efectuara.

- **Intervenciones Estructurales**

Las intervenciones estructurales buscan un perfeccionamiento conjunto de los sistemas social y técnico de las organizaciones, modificando los sistemas y procesos que interfieran la consecución de las metas organizacionales.

- **Experiencias de Entrenamiento**

Se refiere a todas aquellas actividades de entrenamiento, diseñadas para el mejoramiento de los individuos para que estos puedan contribuir exitosamente en un proceso de cambio determinado.

Todas las intervenciones del D.O. buscan influir sobre el Comportamiento Organizacional, el cual se ve influido por todos los individuos, grupos y la estructura existentes dentro de las organizaciones. Las variables dependientes del Comportamiento Organizacional son: Productividad, Ausentismo y Satisfacción en el trabajo.

A su vez, el Comportamiento Organizacional se ve afectado por las siguientes variables:

- **Variables del nivel individual:** son todas aquellas que posee un individuo, como sus valores, actitudes, personalidad.
- **Variables a nivel de grupo:** se refiere a los factores que se desprenden de la interacción grupal e influyen el comportamiento del grupo.

Entre estas variables individuales se encuentra la motivación de cada individuo para unirse y esforzarse por el proceso de cambio planteado.

3.3. MOTIVACION

La motivación refiere al conjunto de variables que hacen que un individuo actúe y se comporte de una determinada forma. Según López (2009) es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que determinan en un momento específico la intensidad y orientación de sus acciones.

Los individuos son muy distintos unos entre otros por lo tanto cada uno tiene fuentes diferentes de motivación y deben ser descubiertas para lograr impulsar la conducta hacia la dirección deseada. Al respecto, se han realizado numerosas investigaciones que han generado teorías motivacionales, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Teoría X y Teoría Y:

Esta teoría fue postulada por Douglas McGregor (c.p. De Gerencia.com, s/f), donde definió dos estilos de liderazgo, conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y". La primera, señala que los empleados serán motivados a través de principios de reforzamiento y castigo, mientras que la Teoría Y cree que el trabajo mismo es la principal fuente de satisfacción y motivación.

Jerarquías de Maslow:

La teoría de Abraham Maslow (De Gerencia.com, s/f), conocida como la pirámide de Maslow plantea que el individuo tiene cinco necesidades que impulsan o motivan sus acciones:

- Fisiológicas: calor, refugio, comida, sexo
- Seguridad: sentido de seguridad, ausencia de miedo
- Necesidades sociales: interactuar con otras personas, tener amigos
- Estima: ser apreciado por otras personas
- Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial

Estas necesidades respetan un orden: el individuo solo puede ser motivado por necesidades superiores, una vez que ha satisfecho o cubierto las inferiores. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

Teoría de la Equidad :

En esta teoría, el individuo realiza una evaluación en cuanto a la equidad y la justicia que percibe en su entorno al recibir la recompensa. El individuo tendera a estar mas motivado si percibe que la recompensa recibida se corresponde con las actividades y esfuerzos realizados. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. (López, 2009)

Teoría del Reforzamiento:

Es postulada por B. F. Skinner, y señala que los estímulos pasados asociados con la ejecución de una conducta condicionaran los comportamientos futuros. Es decir, la creencia de que la conducta tiene consecuencias positivas hará que el individuo la repita mientras que evitara la ejecución de conductas asociadas a estímulos negativos. (López, 2009)

Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke (c.p. López, 2009), establece que las personas se imponen metas para impulsar su conducta al logro de las mismas. Pero para que el individuo se motive debe percibir que posee las habilidades necesarias para llegar a alcanzarlas. Se describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

Teoría motivacional de Herzberg:

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg (c.p. López, 2009) a finales de los años cincuenta, señala que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado, los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores, los cuales se definen como sigue (Alcina, 1993):

- a) Factores higiénicos o factores extrínsecos, se refiere al ambiente que rodea a las personas y que determinan como desempeñar su trabajo y están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, físicas y ambientales de trabajo, las políticas, etc. Cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.
- b) Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las

necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores (López, 2009):

- Analizar minuciosamente el trabajo que realizan sus supervisados para tratar de hacerlo mas interesante, ya que cuando son tareas muy rutinarias y operativas puede generar rápidamente apatía y aburrimiento.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas y apreciadas realmente por el personal ya que no todos los grupos son iguales.
- Tratar a los empleados con respeto y equidad.
- Alentar la participación y la colaboración.
- Ofrecer retroalimentación (feedback) precisa y oportuna, que permita que la persona sepa que hacer para mejorar, si es necesario. “La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento”.

3.4. SATISFACCION LABORAL

Un concepto que no se puede dejar de lado es el de Satisfacción Laboral, el cual no es más que la actitud general de un individuo hacia su empleo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las

características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Blum y Naylor (1990) definen la satisfacción laboral como el resultado de muchas actitudes específicas (p.522). Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general (p.523). Para estos autores los factores que conllevan a la satisfacción laboral son: el salario, la supervisión, constancias en el empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento, relaciones sociales en el empleo y trato justo por parte del patrono.

Destaca el hecho de que en distintas teorías e investigaciones se señalan elementos relacionados con el liderazgo y las habilidades supervisoras del jefe como factores que influyen en gran medida con los niveles de satisfacción de un determinado grupo de empleados. Dentro de los factores higiénicos se encuentra el estilo de supervisión, constituyendo uno de los factores básicos para evitar la insatisfacción, por ser este un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, el respeto por los elementos normativos y morales, el desarrollo de determinadas actitudes en sus trabajadores, y por supuesto, el que lleguen a sentirse satisfechos con su trabajo. Prácticamente todo lo que un supervisor hace influye en la conducta de sus colaboradores, de allí la importancia de que comprenda su impacto y actúe de acuerdo a unos objetivos determinados.

Cuando el estilo de supervisión presenta algún déficit, es preciso acudir al adiestramiento para proporcionar al supervisor las herramientas necesarias para afrontar las situaciones problemática con éxito y lograr un manejo más eficiente de los recursos materiales y humanos. El adiestramiento es la educación profesional que adapta al individuo para ejercer un determinado cargo o función,

proporcionándole los conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar un desempeño con un nivel adecuado de eficiencia.

Los principales objetivos del adiestramiento son:

- Capacitar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas que le exige el cargo.
- Continuar el desarrollo personal del individuo, de forma que lo prepare para desempeños y retos futuros.
- Cambiar actitudes para distintos fines, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio, aumentar motivación y hacer a las personas más receptivas a distintas técnicas de supervisión y gerencia.

La finalidad primordial del adiestramiento es obtener un cambio de conducta específica, es decir, originar un proceso de aprendizaje. Uno de los modelos que más impacto ha tenido en el mundo organizacional, es el modelo de aprendizaje por experiencia de Kholb (c.p. Lozano, s/f).

David Kholb (c.p. Lozano, s/f), desarrolló un modelo de aprendizaje basado en la experiencia. Identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Planteaba que el aprendizaje resulta de la manera en que cada persona percibe su entorno y procesa lo percibido.

De esta forma, describió dos tipos opuestos de percepción: las personas que perciben a través de la experiencia concreta y otro grupo que percibe a través de la conceptualización abstracta. De igual forma encontró personas que procesan a través de la experimentación activa (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos), y las que lo hacen a través de la observación reflexiva. Al combinar las dos formas de percibir y las dos formas de procesar se describe el modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje.

A continuación se puede apreciar de forma grafica el modelo planteado por Kholb (Lozano s/f):

Gráfico N° 2: Teoría de Kholb



De estas capacidades (experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa) se desprenden los cuatro estilos de aprendizaje colocados en el gráfico: Acomodador, Divergente, Convergente y Asimilador. Sin embargo, interesa centrarse sobre los cuadrantes esbozados para explicar los estilos de aprendizaje, estos son los siguientes:

Tipo I: Observación Reflexiva. Aprender viendo y escuchando. Entienden el significado de ideas y situaciones con una observación cuidadosa y descripción imparcial de éstas. Se logra reflexionar acerca de esas experiencias y percibirlas desde distintos puntos de vista.

Tipo II: Conceptualización Abstracta. Aprenden pensando. Usan la lógica, ideas y conceptos. En este tipo se manipulan símbolos abstractos y análisis cuantitativos. Se busca generar conceptos e integrar sus observaciones para conformar teorías lógicamente sólidas.

Tipo III: Experimentación Activa. En este las personas aprenden actuando, siendo influidos por los otros y por situaciones cambiantes. Se debe ser capaz de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Tipo IV: Experiencia Concreta. Las personas aprenden sintiendo, cuando se relacionan con la gente y se sienten involucrados en situaciones reales. Absorben aprendizajes a través de la experiencia directa, haciendo, actuando y sintiendo.

Este modelo permite formular un plan de adiestramiento que pase desde un punto práctico hasta otro punto más reflexivo y se logre la comprensión e internalización de aspectos que se encuentran en déficits dentro del Centro de Distribución de la Yaguara. Durante el proceso de intervención llevado a cabo en este Centro, se buscó generar en los participantes un aprendizaje a través de la experiencia activa y concreta principalmente, por tratarse de habilidades muy prácticas las que se debían interiorizar.

En tal sentido, es necesario revisar los aspectos teóricos que rodean la Comunicación Efectiva, ya que este será el punto central de la intervención realizada.

3.5. COMUNICACIÓN EFICAZ

La Comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso como: el emisor, el receptor, el mensaje, el canal, el código y el contexto. En el ámbito laboral, ya no es suficiente el que exista comunicación sino que debe ser mas bien una comunicación efectiva, la cual es un proceso comunicativo de una forma más asertiva que garantice que el mensaje o información transmitida sea entendida por ambas partes (*Rosas s/f*).

Para la comunicación eficaz se debe dar antes una escucha activa, la cual significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. “La comunicación en público es el medio por el cual se logra la cooperación humana. Es el medio por el cual se coordinan las diversas actividades de los hombres para obtener fines de interés común y recíproco. El hombre no habla simplemente para expresar emociones o puntos de vista, sino para estimular una respuesta en los demás, y para influir en sus actitudes y acciones” (Eileen McEntee, c.p. *Rosas s/f*)

A pesar de que todos los campos o áreas de la comunicación resultan de gran importancia, el interés se centró sobre lo que es el Feedback, por ser el elemento más criticado en el Centro de Distribución durante el estudio diagnóstico.

3.6. FEEDBACK

El Feedback consiste en la comunicación de forma verbal o no verbal donde se denotan aspectos de la conducta de una persona o grupo y como esta nos afecta de alguna manera, ofreciendo dicha información lo más cerca del momento en que percibimos esa conducta (Medina, s/f). Contempla un componente perceptual, es decir, lo que se observa de la conducta, y otro componente emocional, que hace referencia a los sentimientos que genera la conducta observada. (Martínez, 2005)

En el feedback se debe incluir una descripción detallada de la conducta en observación, junto al impacto que conlleva la realización de esta conducta sobre su entorno, especificando si es de índole positiva o negativa y las consecuencias que tuvo. Además es importante que durante el encuentro de feedback se

indiquen las alternativas de cambio posible cuando se trate de un comportamiento de índole negativo, aportando información a la persona o grupo sobre sus posibles vías de acción (Martínez, 2005)

En la vida cotidiana como en el ámbito profesional se deben afrontar situaciones donde es preciso realizar críticas sobre conductas de otros, sin embargo resulta un hecho adverso para la persona que lo recibe si es expresado de forma inadecuada, ante este panorama el feedback resulta de gran utilidad para afrontar la situación, ofrecer oportunidades de mejora y aumentar la efectividad de la persona. La efectividad se refiere no solo al logro de los objetivos propuestos sino también a los medios que le permiten llegar allí, a la forma de relacionarse con su entorno y al aprendizaje que se desprende de este proceso (Bossi, 2001).

Existen dos tipos de Feedback:

- Afirmativo: tiene el propósito de reforzar un comportamiento que se considera efectivo, apropiado y deseado.
- Correctivo: tiene el propósito de modificar un comportamiento que se considere poco efectivo, inapropiado e indeseado.

Algunos principios de reforzamiento capaces de fortalecer el feedback, son (Jane, 2002):

- Proveer el reforzamiento de manera inmediata
- Reforzar el progreso hacia la conducta deseada.
- Hacer el reforzamiento en persona.
- No confundir el reforzamiento con expectativas

- Ser específico en lugar de general. Cuanto más concreto sea al proporcionar feedback, mayor provecho obtendrá la persona que lo recibe.
- Ser descriptivo, no evaluativo.
- Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar.
- Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse.
- Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones.

Existen distintas investigaciones que han tratado de profundizar en el estudio del feedback, tal como la realizada por Herold, Parsons y Fedor (1992, c.p. *García y Ovejero, s/f*) donde consideran que se conoce muy poco de los diversos elementos y dimensiones del constructo del feedback, quizás debido a que la mayoría de las investigaciones se han centrado en el impacto del feedback, más que en la explicación del constructo. Sus investigaciones resultaron en la elaboración de un cuestionario para medir el ambiente de feedback laboral, que mide el feedback positivo y negativo que se recibe de distintas fuentes: la organización, el supervisor, los compañeros y la tarea.

También se encuentra la investigación de Hanser y Muchinsky (1978, c.p. *García y Ovejero, s/f*), en la cual se ve al ser humano como procesador de información y que por lo tanto ve el feedback de desempeño parte del ambiente informativo del trabajo. Es así como el sujeto debe decidir evaluar toda la gran cantidad de información que recibe y decidir a cual le prestara atención, analizando las fuentes de la misma. Estos autores proponen que de mejorarse el contexto informativo, incluido el feedback, sería posible mejorar la satisfacción del individuo con su trabajo y por lo tanto su efectividad. Dado que los trabajadores conceden importancia a la fuente que les ofrece la información, lo cual puede ser muy importante para el éxito de la dirección participativa y los programas de enriquecimiento del trabajo.

Otro punto relevante y que ha sido motivo de investigación es la evaluación que se hace del feedback, considerándolo positivo o negativo. En esta línea está el estudio realizado por Taylor, Fisher y Ilgen (1984, c.p. García y Ovejero, s/f) quienes señalaron que a pesar de que se considere que un feedback negativo es justo, resultara amenazante para el individuo con lo cual el sujeto adoptara una oposición o reacción ante el supervisor. Pearce y Porter (1986) sugieren minimizar estos efectos actitudinales negativos a través de que los supervisores proporcionar información más constante sobre el resultado de su trabajo, aumentando el feedback informal, para que los sujetos tengan una idea más clara de su desempeño.

La investigación de García y Ovejero (s/f) tuvo el objetivo de analizar qué fuente (organización/supervisor, compañeros, tarea/self) y señal del feedback (positiva, negativa) está más relacionada con la satisfacción laboral y por tanto, qué tipo de feedback contribuiría a mejorar la misma.

Para dar feedback efectivo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos (Martinez, 2009):

- Conocer los objetivos del otro y haber observado algunos aspectos, que en su opinión, ayuden al otro a mejorar su efectividad.
- Trazar un plan para tener clara la información y los ejemplos.
- Crear un contexto de escucha y aprendizaje. Una conversación de feedback es efectiva si quienes la practican aprenden algo del proceso. Ambos deben estar abiertos al aprendizaje
- Chequear si el otro le da autoridad para darle feedback en el dominio a tratar. El proceso es inútil si la persona no está dispuesto a escucharle.
- Especificar sobre cuales aspectos será el feedback.
- Abrir el espacio para el intercambio de opiniones con respecto al tema tratado y generar nuevas posibilidades de acción.

- Para cerrar, es importante chequear los sentimientos del otro e intentar que no haya quedado información confusa entre ambos.

El trabajo puede ser considerado un contexto informativo, por lo que el individuo debe enfrentarse a una gran cantidad de información que le permitirá al individuo llevar a cabo un aprendizaje individual acerca de lo que es correcto e incorrecto en ese determinado contexto. Sin embargo, hay que darle sentido a toda esta información de manera que le contribuya para el logro de sus metas y objetivos (Farr, 1993, c.p. Bossi, 2001), entre estos se encuentran la corrección de los errores de rendimiento, reducción de incertidumbre sobre la pertinencia de determinadas conductas en el trabajo, y las evaluaciones de otros sobre su desempeño, entre otras. Cuando se enriquece el entorno laboral con información relevante, se aumenta el nivel que el individuo tiene sobre su trabajo.

Al emplear el feedback, el supervisor podrá apoyar y estimular modos de comportamientos positivos que faciliten el desenvolvimiento del trabajo, mientras que se corrige o modifican modos de comportamientos inapropiados. Los encuentros de retroalimentación ayudan también a aclarar las relaciones entre las personas que laboran en un sitio de trabajo, ya que un feedback útil revela la reacción emocional de una persona ante la conducta de otra, sin hacer juicios morales o éticos, y así lograr relaciones mas armoniosas y un clima mas productivo de trabajo.

CATITULO IV: MARCO METODOLOGICO

4.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación entraría en el rango de la Investigación y Desarrollo, ya que se focaliza en el desarrollo de un producto o servicios como lo es el diseñar un programa de adiestramiento para mejorar las habilidades de feedback de los supervisores del Centro de Distribución. Según Hurtado (2008) se trata de una investigación Interactiva o investigación Acción, ya que el objetivo de esta consiste en la modificación de un evento estudiado, a través de la aplicación de una intervención especialmente diseñada.

Se trata de un diseño de campo transaccional, ya que se realiza en su ambiente natural y en un momento determinado. También se observa un carácter expofacto en la investigación, debido a que el investigador no puede manipular la Variable Independiente. Por ultimo, se menciona que se utilizó un diseño pre y post test con un solo grupo.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trabajó específicamente en el Centro de Distribución de la Yaguara, por ser este un segmento bien delimitado y ubicado dentro de Caracas.

La consultoría estuvo dirigida a todos los empleados que laboran en el Centro de Distribución, contemplando a los 19 (65,51%) empleados de nomina fija y 10 (34,48%) empleados de las Contratistas (ASAP y Milenium). La muestra estuvo integrada por hombres y mujeres con edades comprendidas entre 22 y 60 años de edad. Presentaban una antigüedad en la organización variable que se extendía desde los 2 meses hasta los 15 años.

4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para poder contrastar y verificar los efectos del taller planteado sobre las habilidades de feedback de los supervisores, se diseñaron dos cuestionarios, uno fue aplicado a los supervisores y otro al personal base, y así obtener mediciones tanto pretest como postest.

Questionario Para Los Supervisores: éste cuestionario se diseñó con la finalidad de obtener un “autodiagnóstico” de las habilidades de feedback que los supervisores perciben en sí mismos. Éste cuestionario consta de 20 preguntas con cinco opciones de respuestas: Nunca (0 ptos), Casi Nunca (1pto), A Veces (2ptos), Siempre (3ptos) y Casi Siempre (4ptos). Al ser utilizado como autodiagnóstico, los ítems fueron redactados en primera persona. Fue aplicado a los 4 supervisores antes de dar inicio al taller, con la intención de obtener la medida pre test. Dos semanas después de haber finalizado el taller, se aplicó el mismo cuestionario para obtener la medición post test. (Ver anexo 3).

Questionario Para El Personal Base: éste cuestionario se diseñó con la finalidad de obtener una medición referente a la percepción que poseen los empleados acerca del estilo de feedback de los supervisores. Éste cuestionario consta de 20 preguntas con cinco opciones de respuestas: Nunca (0 ptos), Casi Nunca (1pto), A Veces (2ptos), Siempre (3ptos) y Casi Siempre (4ptos). Éste cuestionario está conformado con los mismos ítems del cuestionario de autodiagnóstico de los supervisores; sin embargo en éste cuestionario los ítems fueron redactados en tercera persona. Dicho cuestionario fue aplicado a un total de 21 empleados del personal base antes del entrenamiento a los supervisores para obtener la medida pre test. Una vez finalizado el entrenamiento de los supervisores, dos semanas después se aplicó nuevamente el cuestionario para obtener una medida postest. (Ver anexo 4)

Ambos cuestionarios constan de tres partes, colocadas a continuación:

Feedback general: se refiere al cumplimiento de los lineamientos generales del feedback. Esta parte consta de 11 ítems.

Feedback Correctivo: mide las habilidades para corregir comportamientos inadecuados de los colaboradores. Esta parte consta de 5 ítems.

Feedback Afirmativo: mide las habilidades para reforzar y/o reconocer los comportamientos adecuados y/o exitosos de sus colaboradores. Esta parte del cuestionario consta de 4 ítems.

4.3.1. Validez del Instrumento:

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (pág.243). Este instrumento se validó a través de la técnica juicio de expertos, la cual consiste en la revisión exhaustiva por parte de expertos en el área para determinar si efectivamente los ítems redactados se corresponden con lo que desean evaluar. El instrumento tuvo tres fuentes de validación:

Tabla N° 3: Fuentes de Validación

Experto	Trayectoria
R.C.	Consultor en Gerencia de Cambio Organizacional de Banco Banesco.
W.M.Q.	Psicólogo, Consultor y profesor en la especialización de Desarrollo Organizacional de la UCAB.
Grupo de clases de D.O.	Profesionales de distintas áreas en etapa final de la especialización de D.O.

4.4. PROCEDIMIENTO

Para la realización de la investigación se contempla la ejecución de las siguientes fases:

4.4.1. Fase 1: Determinación del Plan de Acción

El cliente tomando como referencia el diagnóstico inicial y los resultados de la sesión realizada para el establecimiento de los objetivos de cambio, procedió a enunciar posibles actividades factibles a realizarse para lograr el objetivo de cambio acordado. Se realizó una tormenta de ideas, que buscó lo siguiente:

- ❖ Desarrollar el mayor número de ideas.
- ❖ Analizar y evaluar las diferentes alternativas de solución.
- ❖ Estimar el pronóstico de consecuencias (+/-) para cada alternativa.
- ❖ Seleccionar la(s) solución(es) más aceptable(s) y conveniente(s).
- ❖ Establecer de manera lógica y secuencial las diferentes actividades requeridas para alcanzar la(s) solución (es).

Una vez que se contó con esta información se procedió al correspondiente plan de acción.

4.4.2. Fase 2: Revisión Teórica

Esta fase tiene como propósito conocer las distintas teorías que existen sobre el tema y escoger el modelo y técnicas más apropiadas para abordar el taller. De esta forma, se escogió el modelo de David Kholb, el cual permitirá la aproximación práctica y teórica que facilitará el aprendizaje planificado. A la vez que se recopilará la información teórica que se desea transmitir al nivel supervisorio del Centro de Distribución.

4.4.3. Fase 3: Diseño de Taller y Elaboración de Instrumentos de Medición

Durante esta fase se procedió a la elaboración y diseño de las distintas actividades que respondieron a los objetivos del taller, así como los instrumentos que se utilizaron para la medición pre y post.

Como plan de acción, se elaboró un programa de entrenamiento en habilidades de feedback que constó de dos fases: teoría y práctica. Estas sesiones se realizaron en un taller de aproximadamente 6 horas de duración. Las fases del taller son las siguientes:

- a. Introducción: se explicó a los participantes el objetivo del taller.
- b. Grabación: En esta sesión se grabó a los supervisores en una actividad ficticia en la cual se planteó dar feedback a un empleado.
- c. Presentación teórica: se presentó el contenido teórico acerca de feedback.
- d. Presentación de escenas de películas: en esta fase se presentó a los participantes diversas escenas de películas en donde se pudo apreciar algunos tópicos señalados en la parte teórica del taller, con la intención de ir internalizando y aclarando conceptos
- e. Presentación de las grabaciones: en esta sesión se les presentó a los participantes las grabaciones realizadas en la sesión 1 para que, a la luz de la teoría, pudieran discutir cuales aspectos visualizaron en ellos que deben modificar o mantener.
- f. Lluvia de idea: en esta fase se desarrollaron ideas factibles de aplicar como estrategia para incrementar el reconocimiento dentro del centro de distribución. La intención fue generar ideas que no implicaran impacto económico.
- g. Cierre.

Tabla N° 4: Ficha Técnica del Taller

Ficha Técnica	
Nombre del Taller	Desarrollo de Habilidades de Feedback en el nivel Supervisorio
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una propuesta de intervención en materia de adiestramiento para mejorar las habilidades de feedback y otros tipos de estrategias del nivel supervisorio de un Centro de Distribución de una empresa de alimentos.
Objetivo Especifico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adiestrar al personal supervisorio del Centro de Distribución en habilidades de feedback. ▪ Incentivar la búsqueda de nuevas formas de reconocimiento del personal.
Duración	6 horas y media
Universo	Gerente y Coordinadores de un Centro de Distribución de una empresa de alimentos.
Estrategia	Se realizará un acercamiento basado en el modelo de aprendizaje de David Kholb basado en la experiencia y trabajando sobre dos dimensiones del aprendizaje: la percepción y el procesamiento de información.
Resultado Esperado	Se espera la adquisición e internalización por parte del nivel supervisorio de conocimientos necesarios para utilizar la herramienta de feedback adecuadamente y que sean demostrados conductualmente dentro del Centro de Distribución.

A continuación se presenta el programa de entrenamiento en habilidades de feedback:

TABLA Nº 5: DESARROLLO DEL TALLER

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS
Presentación	Bienvenida y explicación de las razones por las cuales se impartirá el taller. Se acordaran las normas del taller.	5 minutos	
Dinámica rompe hielo	Movimiento de Baile.	10 minutos	Música
Chequeo de expectativas	Se indagara qué esperan del taller.	10 minutos	-Marcadores. -Papel bond.
Agenda	Se presentará a los participantes el orden en el cual se realizan las actividades del taller.	5 minutos	Lamina de power point
1º Rolplaying	Los participantes deberán representar situaciones ficticias dadas por las facilitadoras. Esta actividad será grabada. Luego se chequeará con los participantes sus pensamientos sentimientos con respecto a la actividad realizada.	40 Minutos.	-Situación ficticia. -Cámara.
Presentación teórica	Se desarrollarán puntos alusivos a la comunicación efectiva y feedback.	60 minutos	Presentación en power point
Discusión de la teoría	Se verificará con los participantes la información retenida por el taller y se responderán dudas.	20 minutos	
Break		10 minutos	
Presentación de escenas de películas	Se presentará a los participantes escenas de películas en las cuales ellos puedan identificar elementos importantes del feedback, apreciando formas correctas e incorrectas, con la intención de reforzar lo presentado a nivel teórico a través de la discusión de cada escena.	60 minutos	-Escenas de películas. -Video Beam.
Visualización de grabaciones de Rolplaying	Se presentará a los participantes las grabaciones realizadas para que, a la luz de la teoría presentada, ellos puedan realizar un autoanálisis de sus fortalezas y oportunidades de mejora en sus habilidades de feedback. Se discutirá lo observado.	90 minutos	-Grabaciones. -Video Beam.
Break		10 minutos	
2º Rolplaying	Los participantes asumirán nuevamente un rol en una situación ficticia en la cual deban dar feedback a algún colaborador. Los participantes proporcionaran retroalimentación de lo observado y darán recomendaciones o puntos a mejorar, de forma que permita concretar los aprendizajes adquiridos.	60 minutos	
Cierre	Las facilitadoras chequearan si se cumplieron las expectativas de los participantes y se les instara a establecer compromisos. Agradecimiento y despedida.	15 minutos	
Tiempo Total		6 h y 30 min.	

a) Recolección de información:

Se recolectó la información a través de los cuestionarios previamente descritos en el segmento de Técnicas e Instrumentos.

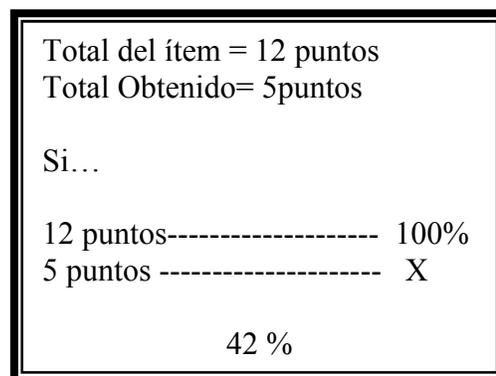
b) Tabulación de los datos.

Una vez obtenida la información de los cuestionarios, se procedió a obtener los porcentajes tanto de cada una de las dimensiones del cuestionario (feedback general, feedback correctivo y feedback afirmativo) como de cada uno de los ítems para obtener un análisis más detallado de los resultados.

Para una mayor comprensión del procedimiento, el mismo se describe a continuación:

Gráfico N° 3: Ejemplificación de Procedimiento de Computo

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casí nunca	Nunca
Persona 1	Item 1					
Persona 2				X		
Persona 3				X		
					X	



Adicionalmente, se estableció un continuo que permitiera la formación de categorías, y donde se pudiera ubicar de manera cualitativa lo que representaba el porcentaje obtenido. De ésta manera, se estableció que:

0% a 25%= Bajo

26% a 50%= Moderado Bajo

51% a 75%= Moderado Alto

76% a 100%= Alto

Ahora bien, al obtener un porcentaje en el ítem de 42% como en el ejemplo, eso indica que existe un nivel de aceptación del ítem de 42%, lo cual es un valor moderado bajo.

En este mismo orden de ideas, se compararon los resultados obtenidos antes del taller con los obtenidos después del taller. Asimismo, los resultados se analizaron intragrupalmente, es decir, no se realizaron comparaciones entre los resultados obtenidos en el pretest y posttest del cuestionario de los colaboradores con los obtenidos en el cuestionario respondido por los supervisores.

4.4.4. Fase 4: Medición Pre-Test

Se efectuó la medición pre-test dirigida tanto al personal supervisorio que sería sometido al taller como a los trabajadores a su cargo para constatar su percepción. Esta doble aplicación permitirá sondear si los supervisores son percibidos tal y como ellos se perciben a sí mismos.

4.4.5. Fase 5: Implementación de Taller

Una vez acordado el día del taller, las consultoras procedieron a dictar el contenido programado para potenciar las habilidades y capacidades del nivel supervisorio para proporcionar feedback y retroalimentación a sus colaboradores.

4.4.6. Fase 6: Medición Post-Test

Luego del taller se procedió a realizar una medición que permita evaluar los cambios logrados y obtener los resultados planteados.

CAPITULO V. RESULTADOS

5.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS

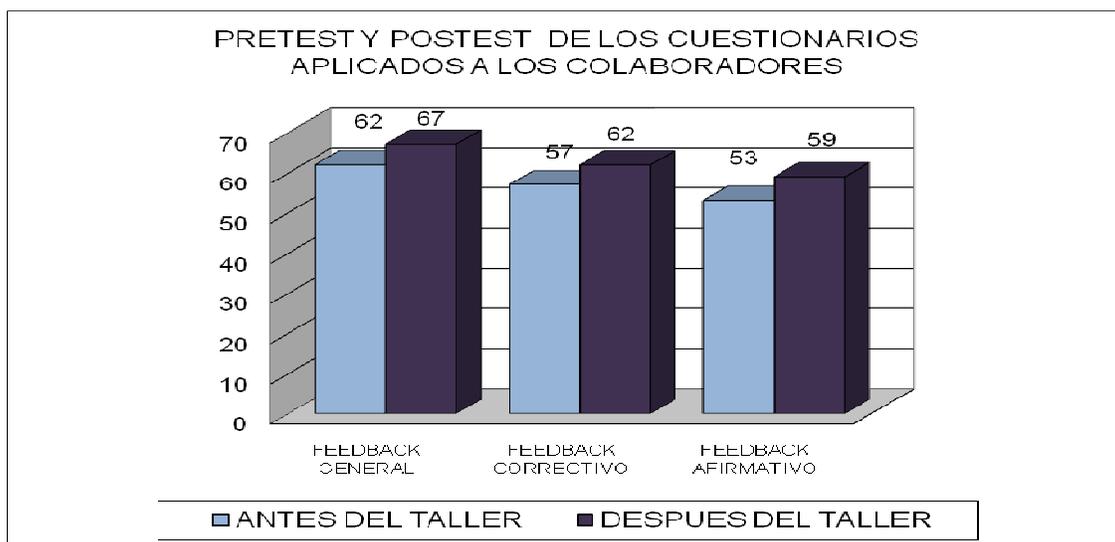
Una vez culminada la fase de intervención, era necesario conocer el impacto que el taller había tenido sobre comunicación efectiva y feedback en el centro de distribución. Para ello, se diseñó un cuestionario dividido en tres partes o categorías, con la intención de poder obtener información acerca de las habilidades que poseen los supervisores en cuanto a lineamientos generales del feedback, el feedback correctivo y el feedback afirmativo. Dicho cuestionario se aplicó como pretest y como postest tanto a los supervisores como a los colaboradores, pero los supervisores medirían su percepción acerca de sus habilidades de feedback; mientras que los colaboradores medirían la percepción que tienen sobre las habilidades de feedback de sus supervisores.

5.1.1. Análisis de los resultados pretest y postest del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El cuestionario estuvo dividido en tres aspectos: feedback general, feedback correctivo y feedback afirmativo. En cada uno de los aspectos se midió la percepción que tienen los colaboradores acerca de las habilidades de feedback de sus supervisores, tanto antes como después del taller.

En el gráfico siguiente se puede apreciar que antes del taller, los colaboradores puntuaron mas bajo las respuestas en el cuestionario, mientras que después del taller se observan puntuaciones totales más altas, lo cual es un indicativo del efecto del taller sobre la percepción de los colaboradores en las habilidades de feedback de los supervisores; es decir, parece evidenciar la adquisición por parte de los supervisores de ciertas destrezas asociadas al feedback y que estas fueron apreciadas por los colaboradores.

Gráfico N° 4: Pre y Postest de Aplicación a Colaboradores



En cuanto al feedback general, se observa que hubo un nivel de aceptación del 62%, lo cual indica que los colaboradores observaban en sus supervisores ciertas destrezas asociadas al feedback; sin embargo, después del taller, la puntuación de la categoría incrementó a 67%, indicando que los colaboradores se percataron de ciertos cambios en los comportamientos de los supervisores al momento de dar feedback; razón por la cual puede concluirse que el taller tuvo un efecto positivo en el desarrollo de habilidades de feedback en sus aspectos generales.

En el feedback correctivo por su lado, se observó antes del taller una puntuación de 57%, mientras que después del taller, la categoría obtuvo un puntaje total de 62%, incrementando en un 5%; lo cual indica que el taller tuvo un efecto positivo en el desarrollo de habilidades de feedback correctivo y que además, dichos cambios fueron observados por los colaboradores.

Por último en el feedback afirmativo antes del taller, la puntuación total fue de 53%; mientras que luego del taller la puntuación total fue de 59%. Esto indica que

el taller tuvo un efecto positivo en las destrezas asociadas a la forma de utilizar el reconocimiento para reforzar las conductas exitosas de los colaboradores.

Por las razones expuestas anteriormente, se puede concluir que el taller tuvo el efecto esperado en cuanto a desarrollar habilidades de feedback en los supervisores, ya que sus colaboradores observaron cambios en los comportamientos de los supervisores. Adicionalmente, es importante resaltar que por las puntuaciones obtenidas antes del taller, puede decirse que los colaboradores ya observaban habilidades para dar feedback en sus supervisores; sin embargo, existían aspectos que eran necesarios abordar en la intervención. Ante esto, se infiere que el taller ayudó a fortalecer y a desarrollar en algunos casos las habilidades de feedback de estos. Para mayor detalle en el análisis, se hace importante analizar en profundidad los resultados obtenidos, lo cual se presentará a continuación.

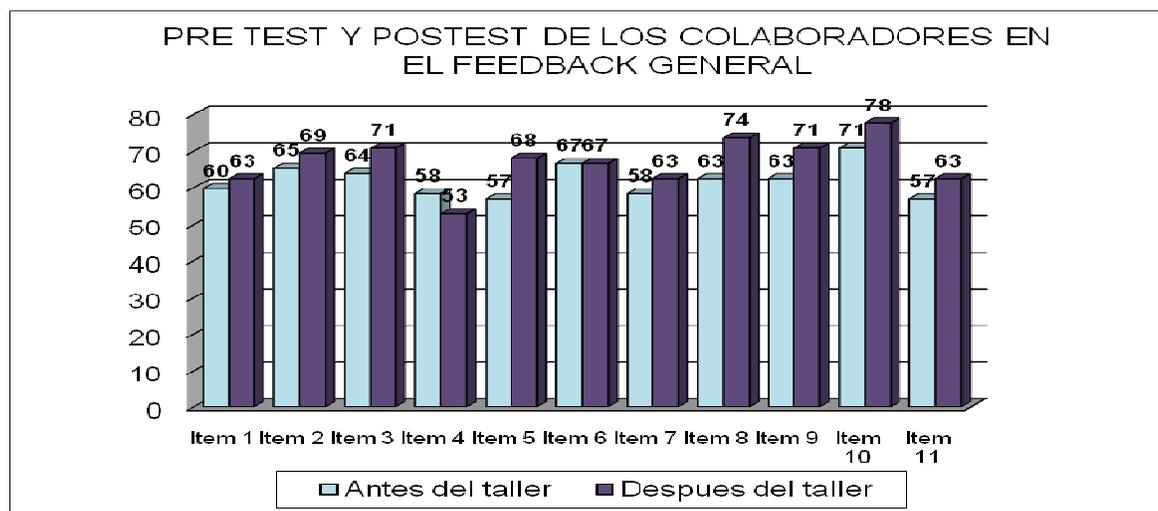
1. Cuestionario Feedback General.

Tabla 6. Resultados en % de los ítems en el Cuestionario de Feedback General Aplicado a los Colaboradores

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11
Antes del taller	60	65	64	58	57	67	58	63	63	71	57
Después del taller	63	69	71	53	68	67	63	74	71	78	63

En la tabla 1 se puede apreciar que los colaboradores puntuaron más alto a sus supervisores después del taller que antes del taller en cuanto a las habilidades de feedback asociadas a los lineamientos generales, sin embargo los ítems 3, 5, 8 y 9, parecieran ser los que mayor impacto tuvieron en cuanto al cambio esperado en los supervisores.

Gráfico N° 5: Pre y Postest de los Colaboradores en Feedback General



En el gráfico se puede igualmente apreciar que después del taller los ítems 3, 5, 8, 9 y 10 fueron los que mayor cambio obtuvieron. Para mayor detalle del análisis, a continuación se enuncian los ítems:

Ítem 3. Lo hace Personalmente. En el pre test, los colaboradores puntuaron éste ítem en 64%, lo cual indicaba una aceptación moderada alta del ítem; sin embargo después del taller, los colaboradores puntuaron con 71%, lo cual indica que incrementó el nivel de aceptación del ítem en un 7%. Ante esto; se puede decir que luego del taller los supervisores comprendieron la importancia de dar feedback personalmente y no utilizar algún otro medio para transmitir a sus colaboradores los aspectos importantes de su comportamiento en el desempeño de sus funciones, así como aquellos aspectos que merecen ser modificados o corregidos.

Ítem 5. Hace que comprenda las razones por las cuales me da el feedback. En este ítem, los colaboradores antes del taller puntuaron 57%, lo cual indica una aceptación moderada alta del ítem, sin embargo después del taller, los colaboradores puntuaron 68%, indicando que incrementó el nivel de aceptación del ítem en un 11%. Esto quiere decir que los supervisores comprendieron que es

importante ser específico en la información que se le suministra al colaborador y que comprenda las razones por las cuales se les está dando el feedback, ya que de no ser así, la información puede generar malos entendidos y traer como consecuencia descontento o, en el caso de ser un feedback positivo, el colaborador pudiera comprender que se está reforzando otra conducta y no la que el supervisor considera adecuada.

Ítem 8. Escucha atentamente lo que tengo que decir acerca del feedback que me proporcionó. Antes del taller, los colaboradores puntuaron 63% lo cual indica una aceptación moderada alta del ítem.; sin embargo luego del taller los colaboradores puntuaron 74%, lo cual indica que incrementó el nivel de aceptación en un 9%. Ante esto se puede decir que los supervisores luego del taller desarrollaron habilidades de escucha activa, lo cual es un factor importante para que los supervisores puedan comprender lo que sus colaboradores tienen que decir con respecto a la información que le están dando en el feedback.

Ítem 9. Se asegura que tengo clara la retroalimentación que me suministró. Antes del taller los colaboradores puntuaron 63%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto del ítem; sin embargo después del taller los colaboradores puntuaron 71%, lo cual indica un incremento de la aceptación del ítem en un 8%. Esto quiere decir que los supervisores luego del taller entendieron la importancia de que el colaborador haya comprendido todos los detalles del feedback que le suministró al colaborador, ya que es responsabilidad del supervisor constatar que el feedback suministrado haya generado el conocimiento necesario para generar un cambio o reforzar una conducta.

Ítem 10 Mantiene el contacto visual conmigo. Este ítem obtuvo una puntuación antes del taller de 71%, lo cual indica una aceptación moderada alta del ítem. Luego del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 78% lo cual es un incremento de 7% en el nivel de aceptación del ítem. Esto indica que los colaboradores

perciben que los supervisores se mantienen atentos a la situación como tal del feedback, ya que es importante que dentro de éste contexto el supervisor manifieste seguridad en lo que transmite y pueda hacer contacto visual con el colaborador para evitar distracciones y evitar la percepción de minusvalía que puede generarse en las situaciones de feedback.

En el resto de los ítems, si bien se aprecian incrementos en el nivel de aceptación, los mismos muestran un incremento entre 3% y 5%, lo cual indica que si bien el nivel de aceptación aumentó luego del taller, estos son aspectos a los cuales se les debe hacer seguimiento para continuar promoviendo el desarrollo de las habilidades de feedback.

Ítem 1. Lo hace inmediatamente cuando ejecuto alguna conducta que lo amerita. Este ítem en el pretest los colaboradores lo puntuaron con 60%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto. Después del taller los colaboradores puntuaron éste ítem con 63%, lo cual indica que incrementó el nivel de aceptación en 3%. Esto quiere decir que los supervisores si bien saben que es importante la inmediatez del feedback cuando un colaborador realiza una conducta que requiere ser modificada o reforzada, éste aspecto aun debe ser desarrollado por los supervisores, ya que para que el feedback sea efectivo, el mismo debe realizarse de manera inmediata a la conducta observada, por lo que se esperaba que éste ítem después del taller hubiese incrementado aun mas en su nivel de aceptación.

Ítem 2. Es específico en la información que me transmite. Antes del taller los colaboradores puntuaron éste ítem en un 65%, lo cual indica que tuvo un nivel de aceptación moderado alto; sin embargo después del taller los colaboradores puntuaron éste ítem en 69%, lo cual indica que el nivel de aceptación incrementó en un 4%. Esto quiere decir que los supervisores deban ser más detallados en la información que le suministran a los colaboradores, ya que posiblemente tienden a ser ambiguos su discurso y esto puede generar malestar, interpretaciones erradas

de la información, etc. Sin embargo, es importante mencionar que en el ítem 9, hubo un incremento considerable del nivel de aceptación el ítem, lo cual quiere decir que, si bien los supervisores pueden ser poco específicos en la información suministrada, estos están atentos en que los colaboradores hayan comprendido la información que ellos quisieron transmitir.

Ítem 6. Parece tener claro cuáles son los puntos a plantear. Este ítem antes del taller fue puntuado con 63%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto. Luego del taller, los colaboradores puntuaron éste ítem en 63%, lo que indica que no hubo cambios en éste aspecto. Si bien el nivel de aceptación es moderado alto, es importante que los supervisores tengan un plan y una estructura en el momento de dar feedback a sus colaboradores, ya que esto ayuda a tener claro cuáles son los planteamientos a discutir durante el feedback. Por tanto, es importante hacer seguimiento de éste aspecto para promover el desarrollo de ésta habilidad.

Ítem 7. Mantiene sus emociones bajo control. Este ítem en el pretest los colaboradores lo puntuaron con un 58% lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto. Después del taller, se obtuvo un nivel de aceptación de 63%, lo cual indica que el nivel de aceptación incrementó en un 5%. Si bien se aprecia un incremento en la puntuación del ítem, es importante hacer relación al contenido de éste, ya que al tratarse de un aspecto tan importante en el feedback como lo es el autocontrol, se esperaba que éste ítem puntuara más alto en el después del taller. Por tanto, es importante hacer seguimiento de éste aspecto debido a que el feedback dado desde la emocionalidad no resulta efectivo y puede traer consecuencias importantes en los colaboradores como baja autoestima, rabia, descontento, desmotivación etc. además de que el feedback resulta totalmente inefectivo por ser más una discusión que una conversación. Por lo anteriormente expuesto, se recomienda hacer seguimiento de éste aspecto.

Ítem 11. A pesar de sus ocupaciones, busca el tiempo para dar feedback. Este ítem obtuvo antes del taller una puntuación de 57%, lo cual indica una aceptación moderada alta del ítem, sin embargo después del taller la puntuación obtenida fue de 63%, lo cual indica que el nivel de aceptación del ítem incrementó en un 5%. Si bien éste aspecto pareciera ser bien aceptado dentro del grupo de colaboradores, es importante que se promueva el espacio para dar feedback, ya que al ser un elemento tan importante en la gestión de los supervisores y en la satisfacción de los colaboradores, debe incrementarse la frecuencia con la que se generan los espacios para dar feedback. Se esperaba que en el posttest éste aspecto hubiese obtenido una mayor valoración por el impacto que tiene el factor tiempo en el feedback.

Ítem 4. Evita emitir juicios descalificantes o comentarios negativos. El comportamiento de éste ítem merece especial atención. Antes del taller, la puntuación obtenida fue de 58% de aceptación; sin embargo posterior al taller, el nivel de aceptación disminuyó a 53% de aceptación, por lo cual hubo una disminución del nivel de aceptación en un 5%. Esto pudo deberse a variables diversas no controladas por los consultores, por ejemplo, alguna situación que se haya presentado en el centro de distribución luego del taller en donde el feedback no haya sido dado de manera correcta a los colaboradores. Sin embargo, la atención debe centrarse en el contenido del ítem, en donde queda en manifiesto la poca asertividad del nivel supervisorio para dirigirse a sus colaboradores; aspecto que coincide con el ítem asociado al autocontrol donde el nivel de aceptación si bien incrementó éste pudo haber obtenido un mejor resultado. Ante esto, queda evidente que existe un problema de asertividad en el nivel supervisorio que no se ha logrado disipar, el cual fue uno de los elementos más resaltantes obtenidos en el diagnóstico.

Una vez culminado el análisis de los aspectos generales del Feedback, podemos concluir que:

1. Hubo incremento importante en el nivel de aceptación de los ítems 3, 5, 8, 9 10, lo cual indica que el taller tuvo un impacto positivo en los aspectos que medían estos ítems.
2. Hubo un incremento ligero del nivel de aceptación de los ítems, 1, 2, 6, 7 y 11, lo cual indica que son aspectos que si bien mejoraron después del taller, estos deben tener especial seguimiento para continuar con el desarrollo de las habilidades de feedback asociadas a la especificidad de la información suministrada a los colaboradores, la generación del tiempo para dar feedback y la inmediatez con que ésta debe ser proporcionada.
3. El poco incremento en el nivel de aceptación del ítem 7 y la disminución del nivel de aceptación del ítem 4, indica que el aspecto asociado al autocontrol y a la asertividad, son aspectos importantes que no se han logrado modificar con el taller y que requieren de alta atención, ya que de persistir esto, se afectará directamente el clima de trabajo, la autoestima de los empleados o, en su defecto, alta rotación, entre otros.

2. Cuestionario Feedback Correctivo.

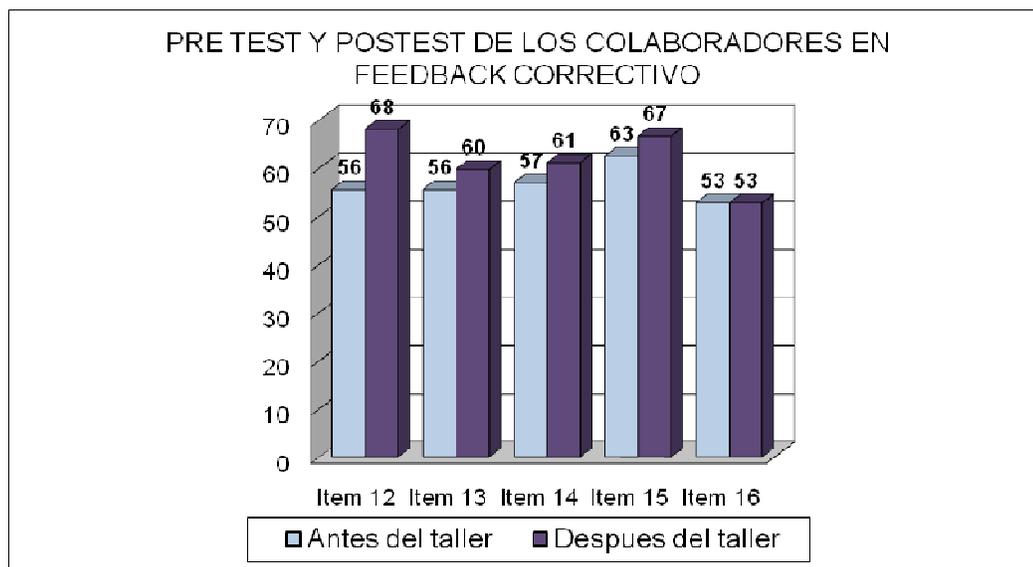
Tabla 7: Resultados en % de los ítems en el Cuestionario de Feedback correctivo Aplicado a los Colaboradores

	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16
Antes del taller	56	56	57	63	53
Después del taller	68	60	61	67	53

En la tabla 2 se puede apreciar que en el cuestionario de feedback correctivo, hubo un incremento importante en el ítem 12 después del taller, sin embargo en el resto de los ítems el comportamiento estuvo moderadamente igual a excepción del ítem 16, que mantuvo el mismo porcentaje tanto antes como después del taller.

En el gráfico, puede igualmente observarse que el ítem 12 es el que mayor cambio tuvo en la intervención, por tanto, se realizará el análisis del ítem.

Gráfico N° 6: Pre y Postest de los Colaboradores en Feedback Correctivo



Ítem 12. Se centra en lo que debo mejorar de la conducta inapropiada observada. Antes del taller éste ítem tuvo una puntuación de 56%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto, sin embargo luego del taller, el puntaje obtenido fue de 68%, lo cual indica que el nivel de aceptación del ítem incrementó en un 12%. Esto quiere decir que el taller tuvo un efecto positivo en éste aspecto ya que esto indica que en el momento de dar feedback, los supervisores no se están centrando en evaluar a la persona sino en evaluar el comportamiento observado el cual tienen la intención de modificar. Por tanto, el feedback correctivo puede tener mayor efectividad ya que la finalidad del feedback es centrarse en el comportamiento y no en la forma de ser de la persona.

Ahora bien, el resto de los ítems mostraron un comportamiento parecido tanto en el antes como después del taller. A continuación se detalla cada uno de los enunciados de los ítems.

Ítem 13. Me informa cuales son los cambios esperados en mis comportamientos. Antes del taller el ítem obtuvo una puntuación de 56%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto, sin embargo después del taller, el ítem tuvo una puntuación de 60%, lo cual representa un incremento de 4% en el nivel de aceptación del ítem. Esto indica que los supervisores en el momento de dar feedback además de centrarse en la conducta a modificar también indican cuales son los comportamientos esperados en los colaboradores, sin embargo éste ítem pudo haber tenido un mayor porcentaje de aceptación después de dictado el taller; por lo que es importante tener atención a éste aspecto para seguir fortaleciendo las habilidades en el feedback correctivo, más aún cuando se trata de la información asociada a los comportamientos esperados o deseados.

Ítem 14. Describe la conducta a corregir. Este ítem antes del taller obtuvo una puntuación de 57%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto, sin embargo, en después del taller el puntaje obtenido fue de 61%, por lo que el nivel de aceptación del ítem incrementó en un 4%. Esto indica que los supervisores después del taller son descriptivos en el momento de dar el feedback, ya que describir la conducta que se debe corregir forma parte importante del aprendizaje que se genera en el feedback por parte del colaborador.

Ítem 15. Evita amenazar. Este ítem antes del taller obtuvo una puntuación de 63%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto; sin embargo posterior al taller el ítem obtuvo una puntuación de 67% lo que indica que incrementó su nivel de aceptación en un 4%. Esto quiere decir que los supervisores tanto antes como luego del taller evitaban suministrar consecuencias negativas a las conductas inadecuadas; sin embargo, el nivel de incremento de aceptación se esperaba que fuese mucho mayor, ya que puede indicar que en ocasiones los supervisores tienden a amenazar a sus colaboradores en el momento que están suministrando el feedback correctivo. Una vez más, esto puede asociarse a los aspectos relacionados con el autocontrol y la asertividad en el feedback. Por tanto, éste

aspecto es necesario de hacer seguimiento para continuar promoviendo el desarrollo de habilidades de feedback correctivo.

Ítem 16. Da ejemplos de conductas adecuadas esperadas. Tanto antes después del taller, la puntuación obtenida fue de 53%, lo cual indica una aceptación moderada del ítem. Como se observa en el grafico, no hubo variación en el ítem, por lo que esto indica que, si bien los supervisores pueden dar ejemplos de las conductas esperadas durante el feedback, debe incrementarse la frecuencia con la que esto ocurre, ya que ello forma parte importante del feedback correctivo. Adicionalmente se esperaba que después el taller, éste aspecto hubiese tenido una mayor aceptación que antes del taller, por lo que la intervención no tuvo efecto en éste particular.

Una vez finalizado el análisis de los resultados del cuestionario de feedback correctivo, se puede concluir que:

1. El ítem 12 es el que mayor cambio obtuvo en la puntuación, por tanto, se puede decir que el taller tuvo un efecto positivo en cuanto a dar a entender a los supervisores que el foco principal de éste tipo de feedback es la conducta a corregir y no la personalidad del colaborador. De esta manera, se incrementa la efectividad del feedback correctivo.
2. El resto de los ítems tuvieron un comportamiento casi igual tanto antes como después del taller, lo cual indica que, si bien los niveles de aceptación de los ítems en ambas fases fue moderado alto, el taller pareciera no haber tenido impacto en la mejora de los aspectos asociados a asertividad, especificidad de la información a suministrar, etc.

3. Cuestionario Feedback Afirmativo

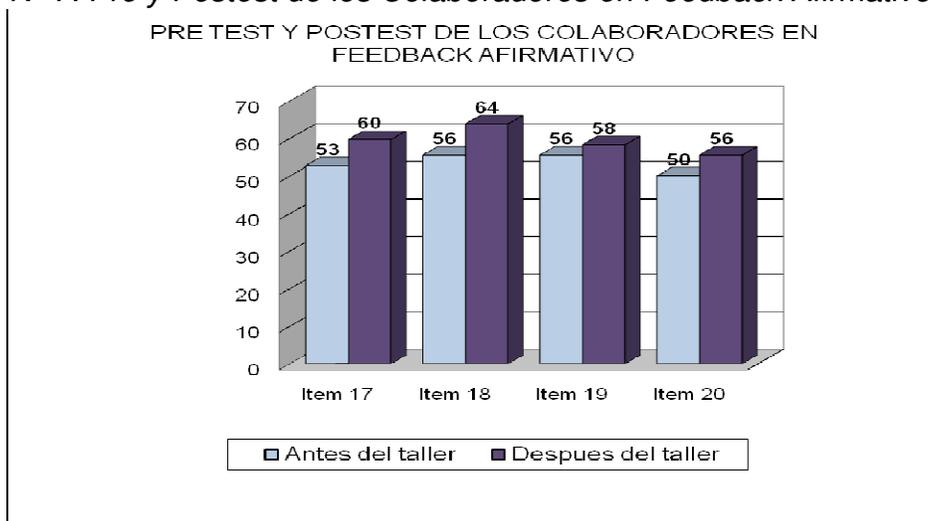
Tabla 8: Resultados en % de los ítems en el Cuestionario de Feedback Afirmativo Aplicado a los Colaboradores

	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
Antes del taller	53	56	56	50
Después del taller	60	64	58	56

En la tabla se puede apreciar que en el cuestionario de feedback afirmativo el ítem 17, 18 y 20 son los que lograron una mayor variación después del taller; mientras que el ítem 19, si bien después del taller el puntaje incrementó, dicho incremento fue de un 2%.

En el gráfico siguiente igualmente se puede apreciar la variación existente entre los puntajes obtenidos tanto antes como después del taller; sin embargo para una mejor comprensión de la variación, a continuación se enuncian los ítems:

Gráfico N° 7: Pre y Postest de los Colaboradores en Feedback Afirmativo



Ítem 17. Recalca los aspectos positivos de mis comportamientos. En éste ítem, el puntaje obtenido antes del taller fue de 53%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto; sin embargo luego del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 60%, por lo que el nivel de aceptación del ítem incrementó en un 7%. Ante esto, se puede decir que el taller tuvo efecto en la forma de reconocer las conductas positivas de los colaboradores, lo cual resulta importante porque es un mecanismo que impacta directamente en la satisfacción de los colaboradores y en su desempeño y motivación hacia las actividades.

Ítem 18. Me informa la importancia de mantener mi conducta exitosa. Este ítem antes del taller obtuvo una puntuación de 56% lo cual indica una aceptación moderada alta del ítem, sin embargo después del taller, el ítem obtuvo un puntaje de 64%, lo cual indica un incremento en el nivel de aceptación de 8%. Esto quiere decir que en el momento de dar feedback, los supervisores comprendieron en el taller la importancia no solo de reforzar las conductas adecuadas sino además de dar a entender al colaborador la importancia de que su conducta se mantenga en el tiempo, lo cual resulta importante en el feedback afirmativo.

Ítem 19. Genera expectativas posibles de cumplir. Antes del taller, éste ítem obtuvo una puntuación de 56% lo cual indica un nivel de aceptación moderado, sin embargo después del taller, los colaboradores puntuaron éste ítem en un 58%, por lo que el nivel de aceptación del ítem incrementó en un 2%. Si bien tanto antes como después del taller el ítem obtuvo una aceptación moderada alta, al referirse el ítem al cumplimiento de las expectativas que el supervisor genera en los colaboradores, el poco incremento en la puntuación pudiera indicar que a pesar de los pocas herramientas y mecanismos que poseen los supervisores para ofrecer a los colaboradores recompensas significativas por el desempeño exitoso, éstas se cumplen, lo cual resulta sumamente importante en el momento de dar feedback afirmativo, ya que de no existir el cumplimiento de las expectativas esto puede generar malestar en el grupo de colaboradores.

Ítem 20. Refuerza los progresos observados en los comportamientos deseados. Antes del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 50% lo cual indica una aceptación moderada baja del ítem, sin embargo después del taller, el ítem puntuó con 56%, lo cual incrementó su nivel de aceptación en un 6%. Ante esto se puede decir que los supervisores luego del taller, comprendieron la importancia de reforzar las conductas adecuadas y exitosas de sus colaboradores y más cuando estas conductas representan mejoras importantes en su desempeño; ya que de ésta manera se puede ir instaurando diversas conductas hasta llegar a la conducta deseada.

Una vez culminado éste análisis podemos concluir que:

1. Los ítems 17, 18 y 20 obtuvieron variaciones antes el taller y después del taller entre 6% y 7% lo cual indica que el taller tuvo un impacto positivo en los aspectos del feedback afirmativo asociado al reforzamiento continuo de las conductas deseadas, del reforzamiento del progreso hacia las conductas deseadas y el transmitir a los colaboradores la importancia de mantener las conductas deseadas en el tiempo.
2. El ítem 19 tuvo una ligera variación del 2%, por lo que el taller no produjo efectos sobre los aspectos asociados a cumplimiento de expectativas. Si bien en el taller hubo una fase de lluvia de ideas en donde los supervisores pudieron libremente indicar algunos mecanismos de recompensas factibles para el reforzamiento de los empleados; pareciera que aún los mecanismos de reforzamiento no se han puesto en práctica; ya que se esperaba que después del taller, éste ítem puntuara mas alto. Asimismo, pareciera que en algunas oportunidades se generan expectativas no factibles; ya que si bien el porcentaje en el ítem fue de 58% después del taller, el 42% restante posiblemente considere que no se cumplen las expectativas generadas.

Ante esto, se debe hacer especial seguimiento a los mecanismos de reforzamiento que se están utilizando actualmente en el centro de distribución.

5.1.2. Análisis de los resultados obtenidos pretest y postest en el cuestionario de los supervisores.

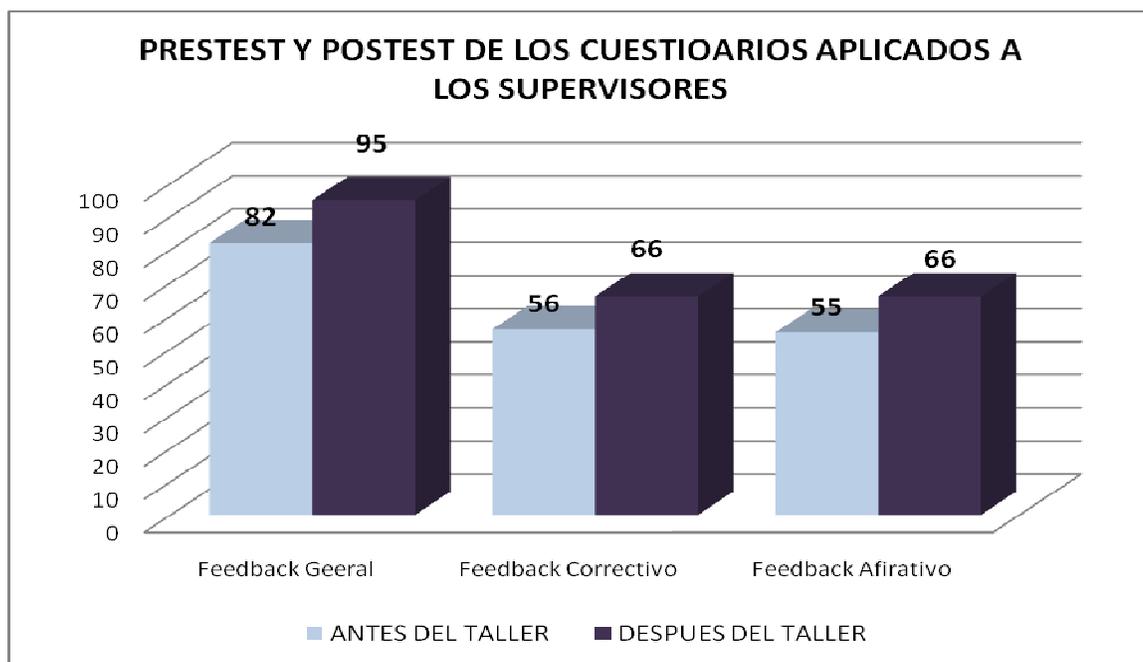
Para iniciar el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los supervisores, se revisará las puntuaciones totales obtenidas en las tres categorías de forma general.

Entre las tres categorías, los supervisores parecen destacarse en los aspectos generales más que en los otros dos tipos de feedback, ya que si bien las puntuaciones fueron más altas después del taller que antes, en los cuestionarios de feedback correctivo y feedback afirmativo, estos incrementos en la puntuación obtenida no pudieron haber sido más altos. Por tanto, es posible decir que los supervisores requieren mayor atención en los aspectos asociados a estos dos tipos de feedback.

En el cuestionario de los supervisores los ítems eran los mismos al cuestionario de los colaboradores, con la diferencia que estos estaban redactados en primera persona con la intención de obtener un autodiagnóstico de las habilidades de feedback de los supervisores antes y después del taller.

En el gráfico siguiente se aprecia que en los tres cuestionarios, las puntuaciones fueron más altas después del taller, por lo que el mismo funcionó como medida de intervención establecida para la adquisición de habilidades de feedback.

Gráfico N° 8: Pre y Postest de la Aplicación a los Supervisores



Para un análisis más detallado, a continuación se destacaran los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de cada cuestionario.

1. Cuestionario Feedback General.

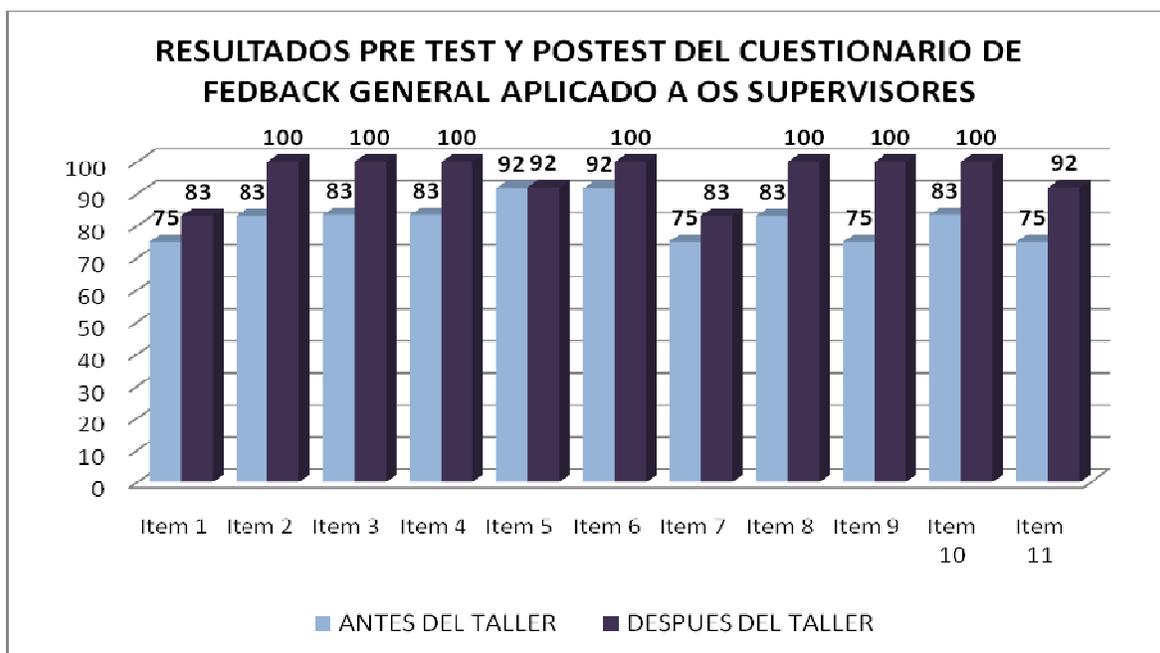
En la tabla 4 se puede apreciar que antes del taller los supervisores obtuvieron en cada ítem porcentajes altos en su auto evaluación; sin embargo después del taller, dichos porcentajes incrementaron, por lo que se puede decir que el taller tuvo un impacto importante en la percepción de sus habilidades para dar feedback.

Tabla 9. Resultados en % de los Ítems en el Cuestionario de Feedback General Aplicado a los Supervisores

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11
ANTES DEL TALLER	75	83	83	83	92	92	75	83	75	83	75
DESPUES DEL TALLER	83	100	100	100	92	100	83	100	100	100	92

En el siguiente gráfico se puede apreciar más fácilmente los resultados obtenidos en los ítems

Grafico N° 9: Pre y Postest del Feedback General Aplicado a Supervisores



Ítem 1. Lo hago inmediatamente cuando ejecuta alguna conducta que lo amerita. Este ítem en el pretest los supervisores puntuaron con 75%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto. Después del taller puntuaron éste ítem con 83%, lo cual indica un incremento de 8% del nivel de aceptación del ítem. Esto quiere decir que antes del taller, los supervisores consideraban que realizar estos encuentros de retroalimentación un tiempo después de la ejecución de la conducta a modificar no hacía ninguna diferencia sobre el cambio que se pretendía. Sin embargo, los supervisores parecen haber asimilado la importancia de proporcionar feedback de una forma efectiva y oportuna, sin largos periodos de tiempo que provoquen olvidos o tergiversaciones de los acontecimientos.

Ítem 2. Soy específico en la información que transmito. Antes del taller, puntuaron éste ítem en un 83%, lo cual indica que tuvo un nivel de aceptación alta, mientras

que después del taller se puntuó éste ítem en 100%, lo cual indica un incremento en el nivel de aceptación de 17%. Esto indica que los supervisores parecen haber adquirido habilidades para que el feedback proporcionado sea lo mas concreto posible en la información que trasmiten a su colaboradores, por lo que esto impactará en la efectividad del feedback proporcionado.

Ítem 3. Lo hago Personalmente. En el pre test, puntuaron éste ítem en 83%, lo cual indicaba una aceptación alta del ítem; sin embargo, después del taller, fue puntuado con 100%, lo que indica un incremento del nivel de aceptación del ítem en un 17%. Esto parece reflejar que los supervisores siempre han manejado o encarado cada situación de forma personal, sin la utilización de vías indirectas que pudieran impactar en los resultados del feedback, sin embargo después del taller, éste aspecto pareciera estar más presente en los supervisores.

Ítem 4. Evito emitir juicios descalificantes o comentarios negativos. Antes del taller, la puntuación obtenida fue de 83% de aceptación; y posterior al taller, la puntuación obtenida fue de 100%, lo cual indica un incremento en el nivel de aceptación de 17%. Este resultado indica que los supervisores luego del taller cuestionaron aun más los términos y formas con que se dirigían a sus colaboradores, de manera que el taller ayudó a que los supervisores fueran mas cuidadosos en los términos utilizados durante el feedback, así como comprender que las “cualificaciones” de los comportamientos no era la intención de éste proceso, sino que más bien se orienta a hechos concretos de las conductas que no ameritan juicios de valor ni ofensas.

Ítem 5: Hago que mi colaborador comprenda las razones por las cuales le doy el feedback. Este ítem, tanto antes como después del taller, obtuvo una puntuación de 92%, lo cual indica una aceptación alta del ítem. En este caso se evidencia que antes del taller los supervisores consideraban que poseían la habilidad de

comunicar acertadamente sus ideas de manera de lograr una comprensión de su colaborador acerca de los motivos por los cuales le estaba dando feedback

Ítem 6. Tengo claro cuáles son los planteamientos a plantearle. Antes del taller, la puntuación obtenida fue de 92% de aceptación; y posterior al taller, el nivel de aceptación la puntuación obtenida fue de 100% manifestando así una aceptación total del ítem, lo cual indica que los supervisores parecen percatarse de la importancia de la claridad de la información suministrada y de la organización en sus ideas antes de proponerse dar feedback a sus colaboradores. Inclusive, pudiera indicar que se dieron cuenta de la importancia de mantener un plan o una estructura de lo que sería el contenido del feedback.

Ítem 7. Mantengo mis emociones bajo control. Este ítem en el pretest obtuvo un nivel de aceptación de 75% lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto. Después del taller, sin embargo, obtuvo una puntuación de 83%, lo cual indica un incremento del 8% en el nivel de aceptación del ítem. Si bien la diferencia es de 8% es importante hacer reflexión sobre el contenido del ítem. Al referirse a temas de autocontrol es importante destacar que el taller pudo haber funcionado en los supervisores como un medio para el análisis de sus actitudes y emociones que poseían para dar feedback. Ante esto, aun cuando después del taller los supervisores hayan obtenido un porcentaje mayor indicando un incremento en el control de la emocionalidad durante el feedback, pareciera que se mantiene en ocasiones una tendencia a ser emocional durante este proceso; ya que se esperaría que éste ítem obtuviera el máximo puntaje de 100% por ser un elemento tan significativo dentro de la gestión supervisora y dentro del proceso de feedback.

Ítem 8. Escucho atentamente lo que mi colaborador tenga que decirme acerca del feedback que le proporciono. Antes del taller puntuaron 83% lo cual indica una aceptación alta del ítem.; sin embargo, luego del taller los supervisores puntuaron 100%, incrementando así el nivel de aceptación del ítem en un 17%. Este

resultado deja de manifiesto la comprensión de los supervisores en la importancia de crear espacios durante el feedback, donde el colaborador pueda emitir su opinión acerca del proceso que se está llevando a cabo en ese momento. Asimismo, pudieron haber aprendido que el proceso de feedback es de aprendizaje mutuo y que no solo es el colaborador quien recibe feedback sino que el supervisor posiblemente lo reciba de su colaborador.

Ítem 9. Me aseguro que el colaborador tenga clara la retroalimentación que le suministré. Antes del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 751%, lo cual indica una aceptación muy moderada alta del ítem, sin embargo luego del taller incrementó el nivel de aceptación en un 25% siendo la puntuación total de 100%. Esto indica que los supervisores han tenido siempre la inquietud de verificar que el colaborador comprenda la información que se le está transmitiendo, ya que entiende la importancia de ser claro y constatar esta misma claridad. Sin embargo, a pesar de que los supervisores consideraban que éste aspecto era importante y lo ponían en práctica, después del taller se evidencia aun más la comprensión de la relevancia que tiene la claridad de la información en el feedback para no generar erradas interpretaciones.

Ítem 10 Mantengo el contacto visual con mi colaborador. Este ítem obtuvo una puntuación antes del taller de 83%, lo cual indica una aceptación alta del ítem, mientras que luego del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 100% lo cual es un incremento de 17% en el nivel de aceptación del ítem. Esto indica que los supervisores pueden estar siendo mas atentos en sus posturas en el momento de dar feedback, comprendiendo así que el contacto visual es uno de los elementos mas importantes durante el proceso.

Ítem 11. A pesar de mis ocupaciones, busco el tiempo para dar feedback. Previo al taller, el ítem obtuvo una puntuación de 75%, lo cual indica una aceptación moderada alta del ítem. Luego del taller, el ítem puntuó con 92%, por lo que el

nivel de aceptación del ítem aumentó en 17%. Esto indica que los supervisores, a pesar de haber manifestado anteriormente interés en generar espacios para el feedback, éste interés luego del taller se fortaleció, ya que el incremento en la aceptación del ítem indica que los supervisores se encuentran orientados a continuar con ésta práctica.

De esta primera parte se puede concluir que:

1. Antes del taller, los supervisores obtuvieron puntuaciones moderadas altas en los ítems, por lo que se puede decir que los supervisores tenían ciertos conocimientos de cuales eran algunos de los lineamientos del feedback y que a su vez, los ponían en práctica.
2. Se observaron altas diferencias en las puntuaciones obtenidas antes del taller y después del taller, siendo las puntuaciones de éste último las más altas, lo que indica que el taller tuvo un impacto positivo en el estilo de feedback que poseen los supervisores.

2. Cuestionario Feedback Correctivo.

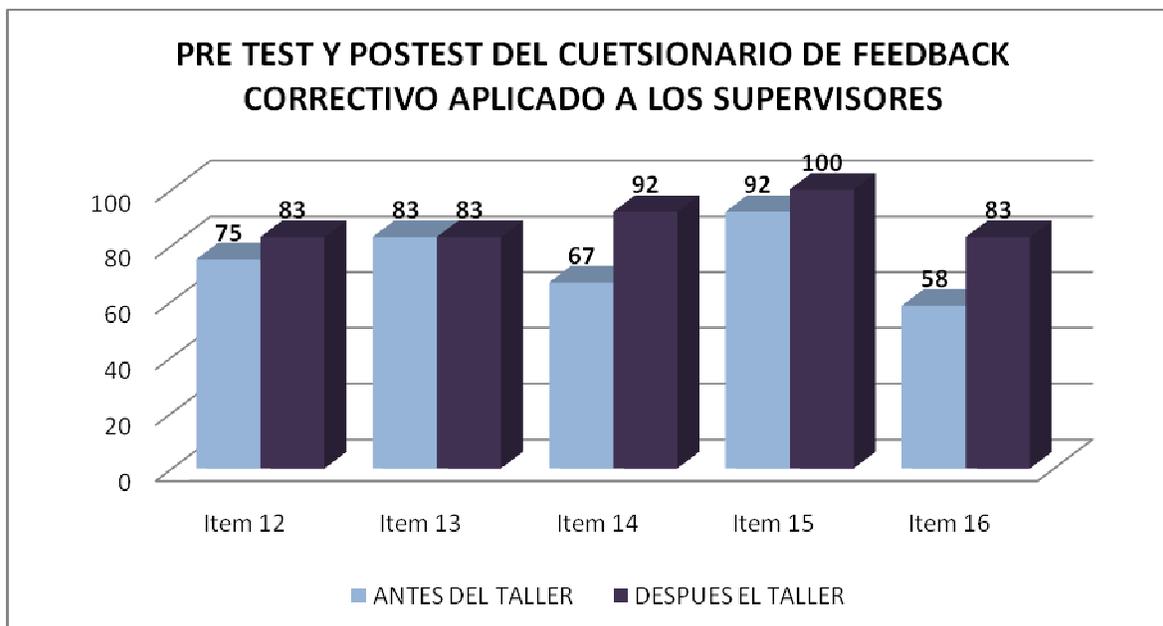
En la tabla 5 se puede apreciar que después del taller los ítems 14 y 16 fueron los que mayor puntuación obtuvieron después del taller; siguiéndole en orden el ítem 12 y 15 y, por último el ítem 13, que se mantuvo igual después del taller.

Tabla 10: Resultados en % de los Items en el Cuestionario de Feedback Correctivo Aplicado a los Supervisores

	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16
ANTES DEL TALLER	75	83	67	92	58
DESPUES EL TALLER	83	83	92	100	83

En el siguiente gráfico puede observarse las variaciones de los ítems en el cuestionario correctivo.

Gráfico N° 10: Pre y Postest del Feedback Aplicado a Supervisores



Ítem 14. Describo la conducta a corregir. Antes del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 67%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto; sin embargo, luego del taller, el ítem puntuó 92%, incrementando así su nivel de aceptación en un 25%. Éste ítem al hacer referencia a la descripción de la conducta que debe ser corregida, indica que los supervisores conocen la relevancia de que la información que se le suministra al colaborador debe estar acompañada con descripciones e inclusive ejemplos de lo que se espera de su conducta. Adicionalmente, es importante mencionar que la gran variación existente entre los puntajes obtenidos antes y después del taller, indican que los supervisores no estaban claros en la forma adecuada de dirigir el feedback cuando éste estaba orientado a modificar una conducta, sin embargo el taller tuvo un impacto importante en la adquisición de ésta habilidad en cuanto a que los supervisores reconocen que las descripciones son sumamente importantes cuando se da un feedback correctivo e incluyen éste aspecto en la práctica.

Ítem 16. Doy ejemplos de conductas adecuadas esperadas. Antes del taller, la puntuación obtenida en el ítem fue de 58%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto, sin embargo, luego del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 83%, lo que indica un incremento en el nivel de aceptación de 25%. Al referirse el ítem a la proporción de ejemplos durante el feedback correctivo, es importante mencionar que resulta importante el resultado obtenido luego del taller en éste ítem, ya que el mismo tiene concordancia con el ítem que hace relación en la descripción de las conductas, por lo cual resulta importante el uso de ejemplos en el momento de dar el feedback correctivo. Ante esto, se puede decir que el taller tuvo un impacto positivo en la práctica de los supervisores de crear ejemplos que logren la comprensión del colaborador de la información que le está suministrando y de lo que se espera corregir y/o mantener de la conducta.

Ítem 12. Me centro en lo que debe mejorar de la conducta inapropiada observada. Antes del taller, los supervisores obtuvieron una puntuación de 75% en el ítem, lo que representa un nivel de aceptación moderado alto del ítem, sin embargo después del taller obtuvieron una puntuación de 83%, por lo que incremento la aceptación del ítem en un 8%. Esto puede deberse a que el taller estuvo enfocado en cómo el feedback debe estar centrado en la conducta de la persona y no en la personalidad de la misma, por lo que posiblemente esto pudo haber afectado el resultado en el ítem en donde los supervisores posiblemente antes del taller tenían la tendencia a asociar el feedback a calificativos; p.e. “eres torpe” “tartamudeas”, “eres brillante”, etc. Y no a características propias de la conducta. Ante esto, puede concluirse que el taller tuvo un efecto positivo en la comprensión de éste particular, por lo que se logró que los supervisores fortalecieran ésta habilidad.

Ítem 13. Informo a mis colaboradores cuales son los cambios esperados en sus comportamientos. Antes del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 83%, lo cual indica un nivel de aceptación alto, sin embargo, después del taller, la puntuación

del ítem fue de 75%, por lo que el nivel de aceptación del ítem disminuyó en un 8%. Esta disminución puede deberse a la información suministrada en el taller en cuanto a la forma correcta de dar feedback correctivo. En el taller, el aspecto asociado a la especificidad de la información acerca del cambio esperado en la conducta inadecuada, tuvo relevancia como para que los supervisores pudieran comprender que el detalle de la información suministrada a los colaboradores es de gran importancia en el momento de querer corregir un comportamiento. Por tanto, en el momento de responder el cuestionario después del taller, los supervisores tendieron a ser más cautelosos y críticos en sus respuestas. Asimismo, no queda de lado la suposición de que variables ajenas al control de los consultores hayan hecho que las puntuaciones variaran negativamente y no positivamente como era lo esperado.

Ítem 15. Evito amenazar a mi colaborador. Antes del taller el ítem obtuvo una puntuación de 92%, lo cual indica un nivel alto de aceptación del ítem; sin embargo después del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 100%, lo cual incrementó su nivel de aceptación en un 8%. Si bien el incremento pudiera considerarse poco significativo, es importante destacar que el contenido del ítem lo hace relevante ya que el evitar utilizar amenazas durante el feedback correctivo impacta en la efectividad de éste. Por esto, si bien antes del taller los supervisores comprendían la importancia de esto dentro de la situación de feedback, posiblemente el taller haya influido en el fortalecimiento de ésta habilidad.

Al culminar el análisis de los resultados del cuestionario de feedback correctivo, podemos concluir que:

1. El taller tuvo efecto positivo en cuanto a la información y conocimiento que tenían los supervisores acerca del feedback y de las formas adecuadas de dar feedback correctivo.

- Hubo grandes variaciones en los puntajes después del test, desde 18% a 25%, por lo que el taller fortaleció las habilidades ya adquiridas en los supervisores con respecto al feedback correctivo.

3. Cuestionario Feedback Afirmativo.

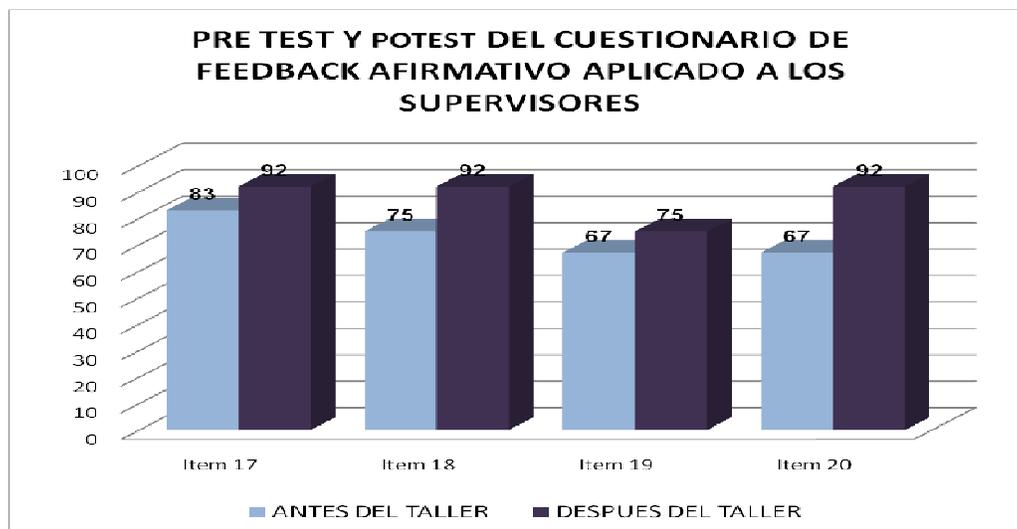
En la tabla 6 se puede apreciar que las puntuaciones obtenidas después del taller en los ítems 20 y 18 fueron los más significativos, siguiendo luego el ítem 19 y por último el ítem 17.

Tabla 11: Resultados en % de los Items en el Cuestionario de Feedback Afirmativo Aplicado a los Supervisores

	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
ANTES DEL TALLER	83	75	67	67
DESPUES DEL TALLER	92	92	75	92

En el gráfico siguiente se puede apreciar a mayor detalle dichas diferencias.

Gráfico N° 11: Pre y Postest del Feedback Afirmativo Aplicado a Supervisores



Ítem 20. Refuerzo los progresos observados en los comportamientos deseados. Antes del taller el ítem obtuvo una puntuación de 67%, lo cual representa una aceptación moderada; sin embargo, luego del taller, el ítem incrementó su nivel de aceptación 25%, para una puntuación de 92%. El ítem al hacer referencia al reforzamiento continuo de los comportamientos, cabría esperar que el taller tuviera un efecto positivo sobre éste aspecto, ya que resulta importante que los supervisores comprendan que reforzar los progresos de los comportamientos hacia la conducta exitosa o deseada, traerá como consecuencia el desempeño exitoso del colaborador. Ante estos resultados puede decirse que después del taller adquirieron habilidades para poder enfrentar situaciones en donde se deba reconocer los cambios positivos en la conducta y que apuntan al cumplimiento de un desempeño exitoso.

Ítem 18. Le informo la importancia del mantenimiento de su conducta. Antes del taller el ítem obtuvo una puntuación de 75%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto del ítem; sin embargo, luego del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 92%, lo cual indica un nivel de aceptación alto, incrementando su nivel de aceptación en un 17%. Por tanto, se puede decir que el taller ayudó a que los supervisores se percataran de la importancia que posee el reforzamiento continuo de las conductas adecuadas para su mantenimiento en el tiempo.

Ítem 19. Genero expectativas factibles de cumplir a los colaboradores. Antes del taller, el ítem tuvo una puntuación de 67%, mientras que después del taller el ítem obtuvo una puntuación de 75% lo cual indica un incremento en el nivel de aceptación del ítem en un 8%. Esto significa que los supervisores tienen la tendencia de generar expectativas factibles de cumplir a los colaboradores. Ante esto, puede decirse que los supervisores comprenden la importancia de no generar falsas expectativas a los colaboradores en el momento de dar feedback positivo; sin embargo, es importante resaltar que deben desarrollarse estrategias factibles que puedan ser suministrada a los colaboradores a manera de

recompensa por el desempeño exitoso, ya que a medida de que los supervisores cuenten con un mayor número de elementos reforzadores, más eficaz será el feedback positivo.

Ítem 17. Recalco los aspectos positivos de sus comportamientos. Antes del taller el ítem obtuvo una puntuación de 83%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto del ítem; sin embargo, luego del taller, el ítem obtuvo una puntuación de 92%, lo cual indica un nivel de aceptación moderado alto, incrementando su nivel de aceptación en un 9%. Esto quiere decir que luego del taller los supervisores en los feedback que proporcionan a sus colaboradores recalcan los aspectos positivos de los comportamientos.

Una vez finalizado el análisis de los resultados del cuestionario de feedback afirmativo, podemos concluir que:

1. Los supervisores obtuvieron puntuaciones más altas después del taller, lo cual indica que el mismo tuvo un impacto positivo en las habilidades de los supervisores.
2. Se deben desarrollar estrategias que funcionen como reforzadores para así tener una amplia variedad de opciones en el momento de reconocer una conducta.
3. Los supervisores desarrollaron habilidades para el feedback afirmativo.

5.2. ASPECTOS RESALTANTE OBTENIDOS DURANTE EL TALLER

Además de los datos duros provenientes de las mediciones realizadas, es necesario comentar brevemente algunos aspectos importantes mencionados durante el taller.

Como primer punto, es importante comentar que la actitud del personal del Centro ante esta iniciativa fue muy positiva, teniendo personas que se acercaron a

los consultores para expresar su agradecimiento por considerar que era muy necesario mejorar la comunicación existente para general un clima más satisfactorio. Además, expresaron observar ligeros cambios en sus Coordinadores como una mayor asertividad y una actitud mas abierta.

Otro punto resaltante fue el detectar que existe una disparidad entre la apertura demostrada durante el taller en cuanto a la intención de realizar acciones de mejoras y lo que realmente se llega a hacer dentro del centro de distribución. Esto se indica debido a la gran cantidad de variables que los participantes del taller indicaron como obstáculos para realizar las actividades que pueden servir de reforzamiento y reconocimiento a los empleados como por ejemplo: no otorgar tiempo dentro del horario de trabajo para acciones tan sencillas como la celebración de un cumpleaños. Por otro lado, no existe promoción de actividades de reconocimiento de metas alcanzadas o de altos desempeños.

Adicionalmente, es importante mencionar que al no haber contado con la participación de la Gerencia en el taller, no fue posible el abordaje del feedback correctivo y afirmativo con él, y no fue posible la generación de cambios importantes. Todo cambio para que tenga éxito debe venir desde arriba y ser apoyado y promovido por la directiva correspondiente, de no ser así, se verá extinguido hasta antes de nacer. Con esto se busca evidenciar que si bien a nivel de Coordinación se cuenta con la disposición y los conocimientos para generar dinámicas adecuadas en cuanto a feedback y retroalimentación, no perduraran en el tiempo si a nivel Gerencial se observan conductas incongruentes con este cambio.

En este sentido, se puede inferir grandes limitaciones a nivel de Coordinación para la implementación de ideas que busquen mejorar la satisfacción de los trabajadores, y que esto ya ha generado una actitud de pesimismo y de no control de la situación en estos. No se sienten con el poder

suficiente como para promover la integración y el disfrute de actividades que tengan como fin el reconocimiento.

Al finalizar el taller, se formularon distintos compromisos y/o acciones futuras. Estos fueron los siguientes:

1. Informar al personal acerca del taller.
2. Reforzar las conductas adecuadas, primero grupales y luego individuales.
3. Crear compromiso en el personal a través del modelaje.
4. Realizar reunión con la Gerencia y transmitir los resultados del taller y la importancia de los planes de reforzamiento.
5. El nivel de Coordinación deberá reunirse y crear un planteamiento con las diversas propuestas de cambio para reforzar y reconocer a su personal, con la debida justificación, para luego ser presentado a la Gerencia.
6. Sostener reunión de retroalimentación con la Gerencia acerca de la propuesta y cambios planteados.
7. Involucrar a todas las unidades en las actividades para no fomentar diferenciaciones sino un clima de integración e igualdad.
8. Planificar reuniones semanales con la Gerencia para discutir las propuestas de reconocimiento que puedan ir surgiendo así como de los resultados obtenidos.

Durante la tormenta de ideas realizada en el taller se mencionaron las siguientes iniciativas para reconocer al personal y que podrían ser incluidas en la propuesta a presentar a la Gerencia:

1. Celebrar el empleado del mes,
2. Crear un manual con parámetros claros de evaluación y de formas de reconocimiento, tales como: puntualidad, asistencia, permisos, etc.
3. Arreglar la cartelera ya existente para que sea no solo un medio informativo sino una forma de reconocimiento colectivo.

4. Realizar reuniones luego del cierre de cada mes donde se transmita la información de los resultados obtenidos y del alcance o no de las metas. Esta oportunidad deberá servir para reforzar a los trabajadores por su participación en caso de haber logrado las metas planteadas.
5. Solicitar a la Gerencia la información correspondiente a los indicadores de cada mes para trasmitirla a su personal.
6. Crear zonas y tiempos de esparcimiento e integración.

VI. CONCLUSIONES

Al culminar la revisión de los resultados se puede confirmar que el taller tuvo un efecto positivo sobre la comprensión, por parte de los supervisores, de algunos aspectos del feedback como: la importancia del detalle de la información, la atención con la que debe darse el feedback, la importancia de las descripciones y del uso de los ejemplos y sobre todo, la importancia de la escucha activa y de reconocer los comportamientos adecuados de los colaboradores, así como, corregir los comportamientos inadecuados a través del reforzamiento continuo de las conductas esperadas

Adicionalmente, al realizar una revisión de los resultados obtenidos antes y después del taller, se puede observar que los colaboradores puntuaron más altos a sus supervisores después del taller que antes, por lo que en líneas generales, se evidencia que la intervención tuvo un efecto positivo en la percepción que tienen los colaboradores sobre las habilidades de feedback de los supervisores; lo que a su vez pudiera estar asociado a la mejora de éstas habilidades en ellos.

Asimismo, se puede observar la tendencia de los supervisores a obtener puntuaciones más altas en su autoevaluación mientras que en la evaluación realizada por los colaboradores, las puntuaciones tienden a ser más bajas. Esto quiere decir que existe una disparidad entre las habilidades que los supervisores consideran que poseen para dar feedback y las habilidades observadas por los colaboradores, teniendo éstos la percepción de que los supervisores posiblemente requieran seguir desarrollando ciertas habilidades. Por esto, se considera un aporte importante el haber despertado una mayor autocrítica en estos supervisores.

Por otro lado, con la realización del taller se logró una mayor comprensión de la importancia de contar con mecanismos efectivos de reconocimiento que

fueran accesibles para ellos y que no tuvieran impacto económico, para así no generar expectativas que posteriormente no sean posibles cumplir. Sin embargo, en éste aspecto, si bien se obtuvieron puntuaciones moderadas, al parecer los supervisores aún deben poner en práctica un mayor número de los conocimientos adquiridos y de las ideas planteadas para dar reconocimiento a los empleados pues se esperaba que después del taller las puntuaciones obtenidas en éste aspecto hubiesen sido mas altas.

En cuanto a los resultados obtenidos por los colaboradores en el feedback general se puede decir que estos puntuaron más bajo a sus supervisores después del taller mientras que los supervisores tendieron a puntuarse más alto, por lo que se puede decir que la percepción de los supervisores con respecto a su forma de dar feedback no es observada ni alimentada por sus colaboradores, por lo que existe incongruencia entre las habilidades que dicen los supervisores tener y lo que los colaboradores realmente observan en ellos.

Adicionalmente, tanto el feedback correctivo como en el feedback afirmativo los colaboradores y los supervisores tendieron a puntuar en 55% 65%, por lo que se puede decir que en este caso en particular, los colaboradores consideran que a sus supervisores les hace falta desarrollar más habilidades para ser efectivos en el momento de proporcionar feedback correctivo y feedback afirmativo, percepción que parece ser congruente con la que poseen los mismos supervisores acerca de sus habilidades.

Por otro lado, es importante destacar el aspecto de la asertividad; ya que si bien los supervisores no indican tener inconvenientes con éste particular, en los ítems asociados a autocontrol y asertividad (Ítem 4 e Ítem 15), los colaboradores puntuaron bajo entre 64% y 67%, puntuaciones que si bien son más altas que las dadas antes del taller, no son los resultados esperados, ya que al tratarse de ítems relacionados a aspectos de trato hacia el personal; se esperaba que los

mismos puntuaran más altos, e inclusive que la puntuación final fuera 100%. Por tanto, esto evidencia que los aspectos de autocontrol y asertividad están aun latentes en el trato hacia los colaboradores.

Para finalizar, se puede concluir que el taller dado como intervención para las habilidades de feedback de los supervisores tuvo el impacto esperado en el desarrollo de las habilidades de feedback de los supervisores; sin embargo, aun quedan aspectos que deben ser tratados para continuar con el desarrollo de dichas habilidades; sobre todo aquellas asociadas al reconocimiento y a la corrección de conductas.

VII. RECOMEDACIONES

Ante lo anteriormente expuesto se hace necesario realizar seguimiento continuo de las conductas de los supervisores, sobre todo aquellas asociadas a la asertividad, ya que éste sigue siendo un factor importante en la satisfacción de los empleados y que afecta directamente su motivación. Deben existir mediciones periódicas que arrojen datos precisos y permitan conocer si las acciones emprendidas están teniendo el efecto deseado.

De igual forma se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los Coordinadores durante el taller, y así garantizar que gestione el cambio ya iniciado para mejorar los niveles de satisfacción laboral del Centro de Distribución.

Al evaluar los resultados cualitativos, se hace necesario dar talleres a los Coordinadores para romper paradigmas negativos existentes y afianzar la idea en ellos de que son operadores y promotores de cambio en la medida en que así lo deseen. Se les debe dejar clara la idea de que la idea de un cambio puede nacer de cualquier lugar siempre que se discuta y se comunique. Por otro lado, es necesario que los supervisores sean sometidos a un adiestramiento continuo en habilidades de reconocimiento a los empleados, para así fortalecer las habilidades desarrolladas en el taller. Asimismo, es importante motivar continuamente a los supervisores para el desarrollo de ideas y mecanismos que puedan ser efectivos para reconocer las conductas adecuadas de los empleados así como el cumplimiento de las metas; ya que a la fecha, no cuentan con estrategias que les permitan dispensar reforzamiento a los empleados.

En este mismo orden de ideas, se recomienda que el gerente del centro de distribución participe en talleres de formación en habilidades supervisoras; así como en talleres asociado al desarrollo de la asertividad, ya que la finalidad es

desarrollar habilidades en toda la línea supervisora del centro de distribución y el gerente, por razones laborales no pudo asistir al taller. Asimismo, es importante su participación en estos adiestramientos, debido a que en el diagnóstico la gran parte de la información asociada al déficit de las habilidades supervisoras estuvo dirigida al gerente del centro más que a los supervisores; por lo que se presume que, el gerente de haber participado en el taller dictado en el centro de distribución, los resultados hubiesen sido más altos y significativos siempre.

VIII. LIMITACIONES

- Una de las principales limitaciones de éste trabajo fue que el gerente no participó en el taller, por lo que si bien los supervisores pueden mostrar mejoras en sus habilidades de feedback y reconocimiento, si el gerente no cuenta con éstas habilidades según lo encontrado en el diagnóstico, no podrán gestionarse cambios significativos. Todo cambio debe venir desde arriba y ser moldeado a través del ejemplo y del apoyo a iniciativas surgidas en tal sentido. De no contarse con un apoyo total de la Gerencia no se podrá avanzar hacia un clima más satisfactorio y hacia la apertura al cambio.
- El tiempo resulta otro factor limitante, ya que al tener fechas académicas tope, no fue posible realizar otros encuentros de seguimiento y coach con el personal supervisorio.
- La importancia de las funciones desempeñadas por los supervisores y la dinámica tan acelerada del Centro de Distribución, ocasionó interrupciones en las reuniones y dificultó la fijación de fechas para el taller y otros encuentros.
- No se contó con espacios adecuados ni con recursos tecnológicos que pudieran ayudar en mayor medida a la transmisión de los contenidos programados, como video beam, entre otros.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, R. (s/f). *¿Que tipo de reconocimiento utilizar?* <http://ganaropciones.com/reconocimiento.htm>. Recuperado el 01 de Junio de 2009.
- Alcina, O (1993). *Estudio sobre la satisfacción laboral basado en la teoría bifactorial planteada por Herzberg*. Tesis de pregrado no publicada UCV. Caracas.
- Blum, M y Naylor, J (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. 2º Edición. México: Trillas.
- Bossi, I. (2001). *¿Para Qué dar Feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?*. [http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05 - El feedback efectivo v2.pdf](http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf), Recuperado el 10 de Diciembre de 2009.
- De gerencia.com. (s/f). *Motivación*. <http://www.degerencia.com/tema/motivacion>, Recuperado el 06 de enero de 2010.
- Eumed.net. (s/f). *La Acción: Intervenciones del D.O.* <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/La%20accion%20intervenciones%200del%20DO.htm>. Recuperado el 05 de Enero de 2010.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall.
- García, A. y Ovejero, A.(s/f). *Feedback Laboral y Satisfacción*. <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n0/art3.html>, Recuperado el 10 de Diciembre de 2009.
- López, A. (2009). *La Motivación*. <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>, Recuperado 06 de enero de 2010.
- Lozano.(s/f).[http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21modular/modulo_2/mo delo kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21modular/modulo_2/mo delo_kolb.htm), Recuperado el 03 de Junio de 2009.

- Medina, M. (s/f). *Feedback*.
<http://www.monografias.com/trabajos63/feedback/feedback.shtml>,
Recuperado el 03 de Junio de 2009.
- Martinez, C. (2009). *Programa de comunicación Sloan: Dar y Recibir Feedback*.
<http://gestion.blog.alianza.edu.uy/2009/03/como-y-por-que-dar-y-recibir-feedback.html>, Recuperado el 03 de Junio de 2009.
- Martínez, E. (2005). *Feedback*.
<http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/FEEDBACK.doc>, Recuperado el 10 de Diciembre de 2009.
- Rosas, R. (s/f). *Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones*.
http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisimeto/revistacuft/paginas/revista/prisma_2/espacio_arbitrado/teoria_y_metodos/Rosas_La_comunicacion_efectiva_en_la_organizaci%F3n.pdf, Recuperado el 03 de Junio de 2009.
- Hernández, M., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.). D.F., México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2008). *El Proyecto de Investigación*. 6ª edición. Venezuela: Quiron Ediciones.
- Sena, D. y Solorzano, A. (2009). *Diagnóstico diferencial del nivel de satisfacción laboral del personal contratado y personal fijo de un centro de distribución ubicado en caracas. UCAB*.
- Rivas, J. (2008). *Desarrollo organizacional*.
<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESAR>, Recuperado el 05 de Enero de 2010.
- Wikipedia la Enciclopedia libre. (2009). *Realimentación*.
(<http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n>). Recuperado el 01 de Julio de 2009.

Zacarías, Y. (2006). *Desarrollo organizacional*.
<http://www.monografias.com/trabajos10/desorg/desorg.shtml>, Recuperado
el 05 de enero de 2010.

X. ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO Nº 1

2- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CAMBIO

1. **SITUACIÓN IDENTIFICADA: REDACTAR UNA IDEA CLARA Y PRECISA DE ¿QUÉ ESTÁ PASANDO?. DE ACUERDO A COMO SE ESTABLECIÓ EN EL DIAGNÓSTICO.**

2. **DENOMINACIÓN: ASÍGNELE UN TÍTULO, NOMBRE A LA SITUACIÓN ANTES IDENTIFICADA, EL MISMO QUE LE ASIGNÓ AL DIAGNÓSTICO.**

3. **CAUSA(S): DETERMINAR LAS RAZONES O MOTIVOS POR LAS CUALES EL PROBLEMA O SITUACIÓN SE PRESENTA O ESTÁ SUCEDIENDO:**

A. _____
B. _____
C. _____
D. _____
E. _____

4. **CAMBIO DESEADO: EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN IDENTIFICADA Y DE SUS CAUSAS, DETERMINE ¿QUÉ DESEA CAMBIAR, NORMALIZAR, MODIFICAR, CREAR O INNOVAR?.**

5. **OBJETIVOS DE CAMBIO: DE ACUERDO AL CAMBIO DESEADO ESTABLEZCA LAS METAS QUE PRETENDE ALCANZAR PARA SOLVENTAR LA SITUACIÓN IDENTIFICADA.**

A. _____
B. _____
C. _____
D. _____
E. _____

6. **LOCALIZACIÓN: DETERMINE ¿EN QUÉ UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN LOS OBJETIVOS DE CAMBIO DEBEN PRODUCIRSE?.**

A. _____
B. _____
C. _____
D. _____
E. _____

7. **PRIORIDAD DE SOLUCIÓN: ESTABLEZCA PARA LOS OBJETIVOS DE CAMBIO SU PRIORIDAD, URGENCIA O NECESIDAD DE LLEVARLOS A CABO.**

3- MUY URGENTE 2- URGENTE 1- POCO URGENTE

8. **IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS: ¿QUÉ EFECTOS TENDRÍAN LOS OBJETIVOS DE CAMBIO DESEADO, DE IMPLANTARSE SOBRE LA ORGANIZACIÓN?.**

3- ALTO 2- MEDIO 1- BAJO

Comentarios: _____

ANEXO 2: FORMATO Nº 2

**ESTABLECIMIENTO OBJETIVOS DE CAMBIO
JERARQUIZACIÓN**

NO.	OBJETIVOS DE CAMBIO	PRIORIDAD SOLUCIÓN	EFECTOS S/OBJETIVOS	EFECTOS S/PERSONAL	TENDENCIA	FACTIBILIDAD	TOTAL PUNTOS	JERARQ.
	TOTAL PUNTOS:							

ANEXO 3: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CAMBIO

SUPERVISIÓN

A) ¿Qué está sucediendo?

Existe dificultad para transmitir al personal el logro de las metas que se establecen mensualmente al centro de distribución, por lo que los empleados desconocen los resultados de su trabajo, afectando de esta forma la percepción acerca del manejo de la información por parte del nivel supervisorio.

Por otro lado, existen problemas de asertividad por parte de los supervisores; lo cual genera descontento en los supervisados.

B) ¿Cuáles son las causas?

1. Existe poca comunicación entre los supervisores y los supervisados; además, al gerente del centro de distribución no le llega la información del cumplimiento de las metas mensuales, por ende ésta información no les llega al resto de los empleados. igualmente, si tiene a disposición la información, no se transmite de forma adecuada.
2. Los supervisores tiene pocas habilidades en feedback, por lo que su "llamado de atención" hacia los empleados, suele ser impulsiva.

C) ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que ésta situación no mejore?

1. Disminución de la satisfacción de los empleados
2. Bajo desempeño y desmotivación.
3. Aumento de la rotación de personal.

D) ¿Cuáles son los cambios esperados?

1. Que fluya la comunicación de las metas en el centro de distribución.
2. Que la comunicación de los supervisores sea más asertiva y aprendan a dar feedback en vez de dar “llamados de atención” inasertivos y por ende, poco efectivos.
3. Que los empleados tengan acceso a la información con respecto al cumplimiento de los indicadores del centro de distribución.

E) Objetivos de Cambio

1. Establecer mecanismos de comunicación en donde todos los empleados tengan acceso a la información referente a lo relacionado con el centro de distribución en cuanto a cumplimiento de metas e indicadores.
2. Elaborar un programa de entrenamiento para el nivel supervisorio en cuanto a feedback y retroalimentación.

F) Localización: Inicialmente en el Centro de Distribución de La Yaguara. Se espera poder extrapolar ésta información al resto de los centros de distribución.

G) Prioridad de Solución: muy urgente

H) Impacto sobre los resultados: alto

I) Efectos sobre el personal: alto

J) Tendencia: reducirían considerablemente la situación identificada.

K) Factibilidad: medianamente factible. Esto se debe a que si bien se puede realizar un trabajo en cuanto a cómo lograr que los empleados tengan acceso a las metas del centro de distribución, el área asociada a desarrollar las

habilidades feedback y retroalimentación requiere de tiempo por parte de los supervisores y consultores y éste factor hacer que la factibilidad en éste aspecto sea baja.

RECONOCIMIENTO

A) ¿Qué está sucediendo?

Los empleados del centro de distribución no cuentan con incentivos tangibles o intangibles que permitan reforzar su buen desempeño.

B) ¿Cuáles son las causas?

1. La organización no cuenta con planes de incentivo o reconocimiento en ninguno de sus niveles.

2. Los supervisores no poseen las habilidades para el ofrecimiento de feedback

C) ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que ésta situación no mejore?

1. Desmotivación en los empleados

2. Aumento de la rotación del personal.

3. Bajo desempeño

D) ¿Cuáles son los cambios esperados?

Poseer un plan de incentivo/reconocimiento para los empleados del centro de distribución basado en indicadores.

E) Objetivos de Cambio

Diseñar un plan de incentivo para los empleados del centro de distribución basado en indicadores de gestión.

F) Localización: Inicialmente en el Centro de Distribución de La Yaguara. Se espera poder extrapolar ésta información al resto de los centros de distribución.

G) Prioridad de Solución: muy urgente

H) Impacto sobre los resultados: alto

I) Efectos sobre el personal: alto

J) Tendencia: reducirían considerablemente la situación identificada.

K) Factibilidad: altamente factible.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

A) ¿Qué está sucediendo?

Los empleados perciben que la organización no les ofrece alternativas de desarrollo y crecimiento profesional, esto incluye lo relacionado a promociones y/o ascensos, planes de estudios para los empleados, entre otros.

B) ¿Cuáles son las causas?

1. La organización no cuenta con mecanismos de ayuda para el desarrollo académico de los empleados.
2. El salario percibido no es suficiente para invertirlo en la parte académica.

C) ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que ésta situación no mejore?

1. Desmotivación de los empleados por tener pocas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
2. Búsqueda de mejoras salariales.
3. Poseer personal muy antiguo con poco desarrollo a nivel profesional

D) ¿Cuáles son los cambios esperados?

1. Los empleados puedan disfrutar de planes de estudios ofrecidos por la organización y así tener fácil acceso a las instituciones académicas.
2. Poseer personal altamente capacitado y desarrollado profesionalmente dentro de la organización.
3. Incrementar las oportunidades de ascenso del personal.

E) Objetivos de Cambio

Proveer a los empleados planes de estudios y adiestramiento profesional que le permitan el desarrollo académico y de aptitudinal, para así ser más competitivos y poder ocupar cargos de mayor jerarquía dentro de la organización.

F) Localización: toda la organización.

G) Prioridad de Solución: muy urgente

H) Impacto sobre los resultados: alto

- I) Efectos sobre el personal: alto
- J) Tendencia: reducirían considerablemente la situación identificada.
- K) Factibilidad: poco factible. La organización se encuentra trabajando sobre éste aspecto, razón por lo cual no está al alcance de los consultores.

CONDICIONES AMBIENTALES E INFRAESTRUCTURA FÍSICA

A) ¿Qué está sucediendo?

Los empleados manifiestan que la infraestructura es inadecuada y que las condiciones ambientales en las cuales trabajan no son óptimas. Adicionalmente, los empleados no usan el material de trabajo y desconocen que hacer en caso de de emergencias dentro del centro de distribución. Asimismo, indican que la zona es insegura.

B) ¿Cuáles son las causas?

1. Desconocimiento de las normativas legales en cuando a higiene y seguridad industrial.
2. Desconocimiento del uso correcto del material de trabajo.
3. Poco control de la higiene dentro del centro de distribución.
4. No hay extractores de humo.
5. No existe brigadas de seguridad.
6. No se ha preparado a los empleados para enfrentar situaciones de riesgo dentro del centro de distribución.

C) ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que ésta situación no mejore?

1. Enfermedades laborales.

2. Alto riesgo de los empleados en el sitio de trabajo.
3. Rompimiento de normativas legales que afectan a la organización.
4. Pérdidas humanas en caso de desastres.

D) ¿Cuáles son los cambios esperados?

1. Que se mejoren las condiciones de higiene dentro del lugar de trabajo.
2. Que los empleados posean conocimientos de las normativas de higiene y seguridad industrial así como del uso correcto del material
3. Disminuir las enfermedades laborales.
4. Personal entrenado en caso de emergencias dentro del centro de distribución.
5. Comodidad de los empleados en el lugar de trabajo.

E) Objetivos de Cambio

1. Promover la salud laboral a través de charlas de higiene y seguridad industrial, que permitan a los empleados adquirir conocimientos acerca de las normativas legales que regulan éste aspecto.
2. Crear brigadas de salud y emergencia que promuevan la salud en el trabajo con el uso de los materiales, así como el entrenamiento del personal para actuar en situaciones de emergencia.

F) Localización: todos los centros de distribución.

G) Prioridad de Solución: muy urgente

H) Impacto sobre los resultados: alto

I) Efectos sobre el personal: alto

J) Tendencia: reducirían considerablemente la situación identificada.

K) Factibilidad: poco factible. La organización se encuentra trabajando sobre éste aspecto, razón por lo cual no está al alcance de los consultores.

SALARIO

B) ¿Qué está sucediendo?

Los empleados manifiestan estar descontentos con la remuneración que perciben por sus servicios en la organización, ya que indican que no alcanza para cubrir los gastos básicos y además, sugieren que existe inequidad salarial en cuanto que no se respeta la antigüedad en la organización para asignar el salario a los empleados.

C) ¿Cuáles son las causas?

1. Desconocimiento de las políticas de compensación de la organización.
2. El salario mínimo está sujeto a leyes gubernamentales, por ende la organización no posee injerencia en cuanto a los aumentos que se le realicen al personal base.
3. Arbitrariedad de un personal antiguo de la organización en la asignación de los salarios del personal.

D) ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que ésta situación no mejore?

1. Continuar el descontento salarial.
2. Búsqueda de mejoras salariales fuera de la organización.

E) ¿Cuáles son los cambios esperados?

El personal debe percibir que su salario es justo y que corresponde a sus funciones.

- F) Objetivos de Cambio.
- G) Localización: todos los centros de distribución.
- H) Prioridad de Solución: medianamente urgente
- I) Impacto sobre los resultados: alto
- J) Efectos sobre el personal: alto
- K) Tendencia: reducirían considerablemente la situación identificada.
- L) Factibilidad: poco factible. La organización se encuentra trabajando sobre éste aspecto, razón por lo cual no está al alcance de los consultores.

LA ORGANIZACIÓN

- A) ¿Qué está sucediendo?

Existe la percepción de que la empresa ofrece un trato desigual entre los empleados de Centro Monaca y los empleados del Centro de Distribución.

- B) ¿Cuáles son las causas?

1. Las ferias para los empleados no van hacia los centros de distribución.
2. Hay mayores beneficios para los empleados del Centro Monaca que para los empleados del Centro de distribución.

- C) ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de que ésta situación no mejore?

1. Incremento de la percepción acerca del trato desigual.
2. Poca integración entre los empleados de las diversas áreas.
3. Disminución de la identificación con la empresa.

D) ¿Cuáles son los cambios esperados?

E) Objetivos de Cambio.

F) Localización: todos los centros de distribución.

G) Prioridad de Solución: poco urgente

H) Impacto sobre los resultados: mediano impacto

I) Efectos sobre el personal: mediano

J) Tendencia: reducirían medianamente la situación identificada.

K) Factibilidad: poco factible.

ANEXO 4: CUESTIONARIO DE ESTILO DE FEEDBACK

Instrucciones:

A continuación se te presentan 19 planteamientos asociados a tu forma de proporcionar feedback a tus colaboradores los cuales debes responder lo más sinceramente posible. Cada uno de los planteamientos posee a su derecha una escala de cinco opciones, la cual marcarás con una X según sea tu respuesta. Las opciones son:

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

Es importante que sepas que la información obtenida a través de éste cuestionario es totalmente confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Es importante que respondas a todos los planteamientos, tu sinceridad es muy importante y valiosa.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Quando doy feedback o retroalimentación a mis colaboradores, yo:	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. Lo hago inmediatamente cuando ejecutan alguna conducta que lo amerita.					
2. Soy específico en la información que les transmito.					
3. Lo hago personalmente.					
4. Evito emitir juicios descalificantes o comentarios negativos.					
5. Hago que mi colaborador comprenda las razones por las cuales le doy el feedback.					
6. Tengo claro cuáles son los planteamientos a plantearle.					
7. Mantengo mis emociones bajo control.					
8. Escucho atentamente lo que mi colaborador tenga que decirme acerca del feedback que le proporciono.					
9. Me aseguro que el colaborador tenga clara la retroalimentación que le suministré.					
10. Mantengo el contacto visual con mi colaborador.					
11. A pesar de mis ocupaciones, busco el tiempo para dar feedback.					
Quando quiero dar feedback para corregir un comportamiento, yo:	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
12. Me centro en lo que debe mejorar de la conducta inapropiada observada.					
13. Informo a mis colaboradores cuales son los cambios esperados en sus comportamientos.					
14. Describo la conducta a corregir.					
15. Evito amenazar a mi colaborador.					
16. Doy ejemplos de conductas adecuadas esperadas.					
Quando quiero dar feedback para reconocer el desempeño exitoso de mi colaborador, yo:	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
16. Recalco los aspectos positivos de sus comportamientos.					
17. Le informo la importancia del mantenimiento de su conducta.					
18. Genero expectativas factibles de cumplir a los colaboradores.					
19. Refuerzo los progresos observados en los comportamientos deseados.					

ANEXO 5: CUESTIONARIO DE ESTILO DE FEEDBACK PARA LOS COLABORADORES.

CUESTIONARIO DE ESTILO DE FEEDBACK

Instrucciones:

A continuación se te presentan 20 planteamientos asociados a la forma en que tu supervisor te proporciona feedback, los cuales debes responder lo más sinceramente posible. Cada uno de los planteamientos debes responderlos en función de cómo percibías las habilidades de feedback de tu supervisor tanto antes como después del taller, marcando con una X una de las cinco opciones que te aparecen del lado derecho de cada ítem. Las opciones son:

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

Es importante que sepas que la información obtenida a través de éste cuestionario es totalmente confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Es importante que respondas a todos los planteamientos, tu sinceridad es muy importante y valiosa.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

ANEXO 6. CUESTIONARIO DE ESTILO DE FEEDBACK PARA LOS SUPERVISORES.

Instrucciones:

A continuación se te presentan 20 planteamientos asociados a tu forma de proporcionar feedback a tus colaboradores los cuales debes responder lo más sinceramente posible. Cada ítem posee a su derecha una escala de cinco opciones, las cuales responderás en función de cómo te percibías antes el taller y cómo te percibes después del taller con respecto a tus habilidades para dar feedback. Cada ítem deberás responderlo marcando con una X según sea tu respuesta. Las opciones son:

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

Es importante que sepas que la información obtenida a través de éste cuestionario es totalmente confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Es importante que respondas a todos los planteamientos, tu sinceridad es muy importante y valiosa.

	ANTES DEL TALLER						DESPUES DEL TALLER				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cuando doy feedback o retroalimentación a mis colaboradores, yo:											
1. Lo hago inmediatamente cuando ejecutan alguna conducta que lo amerita.											
2. Soy específico en la información que les transmito.											
3. Lo hago personalmente.											
4. Evito emitir juicios descalificantes o comentarios negativos.											
5. Hago que mi colaborador comprenda las razones por las cuales le doy el feedback.											
6. Tengo claro cuáles son los planteamientos a plantearle.											
7. Mantengo mis emociones bajo control.											
8. Escucho atentamente lo que mi colaborador tenga que decirme acerca del feedback que le proporcione.											
9. Me aseguro que el colaborador tenga clara la retroalimentación que le suministré.											
10. Mantengo el contacto visual con mi colaborador.											
11. A pesar de mis ocupaciones, busco el tiempo para dar feedback.											

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

