



**POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA DESARROLLAR HABILIDADES
DE FEEDBACK EN LOS LÍDERES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE
DIAGNÓSTICO DE GRUPO VARGAS**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Krissbey MARRUGO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Victor MALDONADO

Caracas, Julio de 2018

DEDICATORIA

*A mi mamita, Maribel,
porque sus valores han sido mi inspiración,
porque su amor y entrega han sido mi combustible,
y su sonrisa mi mayor ilusión.*

*Por creer siempre en mí,
y recordarme que no hay límites para los sueños.*

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por demostrarme que los kilómetros solo nos separan físicamente, porque el amor y la sangre que nos une, nos permite estar cerca emocional y espiritualmente. Especialmente, quiero agradecer a mis abuelas Felicia y Luisa, por tenerme siempre presente en sus pensamientos y oraciones, por estar pendientes de cada paso y logro de mi vida.

A Amir Trujillo, por su entera disposición, por enseñarme el valor que tiene formar a otros y su hermosa complejidad. Porque su entusiasmo fue clave en la culminación de este proyecto.

A Luijo, por querer y disfrutar hacer equipo conmigo. Porque su amor me ayudó a ver las soluciones y, su apoyo incondicional a persistir hasta conseguirlo.

A mis compañeras: Cori Castro, Cori Zubillaga, Mayo, Whitney, Ana y Liliam, por el ánimo y la energía transmitida en cada clase, por las experiencias compartidas y por hacer que el aprendizaje fuese más divertido.

A Juan, quien me ha enseñado que ninguna idea es suficientemente loca o imposible como para no intentarlo, siempre y cuando se desee con el corazón.

A Grupo Vargas, por permitirme trabajar con y para su principal activo: su gente.

A Dios, por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, de cumplir nuevas metas, pero sobre todo de poder transitar nuevos caminos, donde he tenido la dicha de encontrar gente súper valiosa.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	
Capítulo I. Planteamiento del Problema	
Formulación del problema	9
Justificación de la investigación	11
Objetivos de la investigación	14
Capítulo II. Marco Organizacional	
Historia de la organización	15
Lineamientos estratégicos	18
Valores	19
Estructura	19
Capítulo III. Marco Teórico	
Antecedentes de la investigación	21
Bases teóricas	23
Clima organizacional	23
Liderazgo	24
Comunicación	30
Feedback	34
Diseño instruccional	38
Aprendizaje	41
Capítulo IV. Marco Metodológico	
Tipo y diseño de la investigación	46
Población y muestra	49
Técnicas e instrumentos	49
Operacionalización de variables	51
Procedimiento a seguir	52
Capítulo V. Desarrollo del Producto	53

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones	60
Referencias	62
Anexos	67
Anexo N°1	68
Anexo N°2	69

POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título de la Investigación: Propuesta de Intervención para Desarrollar Habilidades de Feedback en los Líderes de la Unidad De Negocio de Diagnóstico de Grupo Vargas.

Autor: Krissbey Marrugo
Asesor: Víctor Maldonado

RESUMEN

La siguiente propuesta de intervención, tiene como propósito promover el desarrollo de habilidades supervisorias en materia de feedback o retroalimentación, en los líderes pertenecientes a la Unidad de Negocio de Diagnóstico, y algunos líderes con rol corporativo de Grupo Vargas, a través de una sesión de formación. Esto a su vez, busca responder a la oportunidad de mejora evidenciada tras un estudio de Clima Organizacional, con la intención de impactar de forma positiva en la percepción que tienen los colaboradores, en cuanto al reconocimiento que reciben de su trabajo. Se realiza la debida documentación teórica, para realizar un proyecto factible apropiado a la demanda suscitada. La metodología a desarrollarse sería aplicada en su modalidad de investigación-desarrollo, elaborando una sesión formativa bajo el Modelo de Diseño Instruccional de Dick y Carey, con la hoja de ruta como instrumento, haciendo un muestreo intencional, escogiendo a los participantes de manera congruente con el objeto de estudio. Se espera que, con la capacitación impartida, a mediano plazo, se pueda mejorar la percepción de los colaboradores en relación al reconocimiento que reciben de sus supervisores, ya que éstos líderes demostrarán las habilidades adquiridas.

Palabras clave: intervención, feedback, liderazgo, diseño instruccional.

INTRODUCCIÓN

En términos de clima organizacional, se entiende que nace en la organización y en su necesidad de encontrar respuestas a sus problemas de insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas y otros síntomas que afectan los procesos de interacción social en ella, permitiendo de manera particular a los directivos de cada empresa tomar decisiones acerca de los problemas que afectan el clima de su organización.

En consecuencia, la presente propuesta de intervención está orientada a atender una necesidad manifiesta, tras realizar un estudio de diagnóstico de Clima Organizacional, en la Unidad de Negocio de Diagnóstico de Grupo Vargas, la cual está conformada por las empresas venezolanas: Laboratorios Cienvar y Ganbaró.

En su momento, en dicho estudio se halló que la dimensión con menor puntuación, y que, por ende, de alguna forma causa insatisfacción en los colaboradores pertenecientes a esta empresa, era la de “Recompensa”, específicamente en materia de Reconocimiento, evidenciando entonces que, las personas perciben poco reconocimiento hacia su trabajo por parte de sus supervisores.

Ante la intención de atender esto, se toma en consideración parte de las peticiones planteadas por el Director General cuando fue entrevistado, que manifestaba el hecho de poder retener a los colaboradores, haciendo uso de pocos recursos.

Por lo tanto, parece imperioso trabajar en pro de la percepción que tienen los colaboradores, mejorando algunas habilidades supervisorias que ejercen alta influencia en la satisfacción laboral, siendo en este caso la comunicación entre supervisores-colaboradores, particularmente en materia de feedback o retroalimentación.

Por ende, el objetivo de esta investigación podrá ser abarcado a través de una propuesta de intervención dirigida a los líderes de las empresas de Diagnóstico, junto a algunos líderes corporativos de Grupo Vargas.

Específicamente, se tiene como finalidad, diseñar e implementar unas sesiones de formación que brinden herramientas a los supervisores sobre cómo proporcionar feedback y reconocimiento a sus colaboradores. Y a su vez, diseñar un cuestionario post-test que permita evaluar el conocimiento aprendido durante el taller.

Se espera que, con la ejecución de esta propuesta, se obtengan mejores resultados en la forma en que los supervisores dan feedback a sus colaboradores; y consecuentemente, impactando positivamente en otras variables como satisfacción y motivación laboral, las cuales están estrechamente ligadas con el clima organizacional, y posiblemente a largo plazo, acarreará otros beneficios en cuanto al vínculo empresa-trabajador.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

Se realizó un estudio diagnóstico del Clima Organizacional percibido por los colaboradores pertenecientes a la Unidad de Negocio de Diagnóstico, dentro de las empresas de Grupo Vargas, llamadas: Cienvar y Ganbaro.

Los resultados de dicho estudio reflejaron que, de las nueve dimensiones propuestas por Litwing y Stringer (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío/Riesgo, Relaciones, Cooperación, Estándares de Desempeño, Conflicto e Identidad), la dimensión con menor valor (es decir, una percepción menos favorecida) fue Recompensa, con una puntuación del 55%, evidenciando entonces que, los colaboradores tienen una baja percepción de la recompensa que reciben en relación al esfuerzo que realizan. Vinculado a su vez, con un salario justo e incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven a hacer un mejor trabajo. Específicamente, la subdimensión que refleja una menor puntuación es Reconocimiento, reflejando que los colaboradores perciben que “su trabajo no está siendo reconocido por parte de los supervisores”. Por lo tanto, los objetivos asociados a estas variables serían aquellos a trabajar de forma inmediata.

En este sentido, resulta de suma importancia considerar que las organizaciones dependen de las interacciones que se generan entre sus componentes, y para que éstas sean adecuadas, es primordial que quienes están a cargo de ellas tengan las capacidades y habilidades necesarias para hacer uso eficiente de los recursos disponibles y lograr alcanzar los objetivos. Esto quiere decir que, es más provechoso tener líderes que influyan

positivamente en su gente y los inspiren a trabajar en pro de las metas establecidas.

Para ello, resulta fundamental enfocarse en fortalecer dichas interacciones desde aspectos como el liderazgo, la comunicación y la asertividad.

Específicamente, el liderazgo cobra mayor relevancia ya que tiene una estrecha relación con la satisfacción de sus colaboradores, puesto que la capacidad de influir que tengan los líderes determinará en gran medida la motivación de sus empleados.

De hecho, del liderazgo se derivan diferentes estilos, los cuales se definen como las conductas que demuestra un líder cuando interactúa con su equipo de trabajo. Es la manera como el líder escucha, establece objetivos, elabora planes de acción, ofrece retroalimentación, recompensa y castiga, establece relaciones personales con sus subordinados y desarrolla su equipo de trabajo (HayGroup, 2002).

Por ende, este estudio busca centrarse en el líder, ya que su forma de relacionarse y/o comunicarse con sus colaboradores establece parte de las bases de la percepción evidenciada en el diagnóstico, es decir, que el bajo reconocimiento que perciben tienen sobre su trabajo, viene dado de la poca comunicación o conversaciones que genera su líder para reconocer los éxitos.

De la mano de, se hallan autores que indican que aquellas personas o colaboradores que destaquen por sus logros estarán en búsqueda de un feedback o de alguna forma de analizarlos. Inclusive, pareciera que un feedback negativo es mejor a la ausencia de feedback, ya que el individuo no tardará en perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa por su desempeño. De hecho,

Arcas (2004) señala que el feedback es una forma de reconocimiento que motiva a la gente.

El feedback además, se centra en las competencias clave que requiere un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización, e identifica los principales impulsores del rendimiento necesarios para alcanzar el éxito organizativo (Arcas, 2004).

Hoy en día los sistemas organizacionales buscan empleados que no solo se dediquen a ejecutar su trabajo, sino que también les interesa cómo piensan y actúan, y su vez cómo se sienten, ya que depende de ellos el éxito de la empresa, y por lo tanto pasan ser un factor primordial.

En consecuencia, atendiendo a la necesidad de reconocimiento por parte de los supervisores hacia sus colaboradores, parece apuntar a generar esos espacios de interacción y de comunicación entre los involucrados (líder-colaborador), haciendo que se espacios estén centrados en materia de feedback o retroalimentación.

Esto conlleva a plantearse la siguiente interrogante:

¿Desarrollando habilidades de feedback en los líderes corporativos de Grupo Vargas, mejorará la percepción de reconocimiento que tienen los colaboradores de las empresas de Diagnóstico: Cienvar y Ganbaro?

1.2 Justificación de la Investigación

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años se ha constituido como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis, y la interpretación de metodologías particulares que realizan

consultores externos y/o internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa.

La medición y descripción del clima organizacional no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico, sus resultados son el fundamento para definir intervenciones que, mediante un proceso de cambio, influyen en las percepciones que las personas tienen y así, producir un clima organizacional satisfactorio.

A fin de darle foco al estudio, se tiene el factor reconocimiento; el cual puede ser entendido como una forma simple e inmediata, de bajo coste, que refuerza el comportamiento (Abad, s/f). Múltiples investigaciones han resaltado el hecho de que, las recompensas estándares en qué piensa la mayoría de la gente son el sueldo o beneficios especiales; sin embargo, se ha encontrado evidencia en que, las recompensas más importantes implican reconocimiento. A la gente le importa mucho que otros se den cuenta de lo que ellos hacen, y que alguien le importe la calidad de su trabajo. Incluso, Maslach (2009) señala que “el estado de ánimo de los empleados se basa mucho en las recompensas y en el reconocimiento”.

El diagnóstico, permitió poner de manifiesto que los colaboradores perciben que, aunque se esmeren y cumplan con las metas establecidas, o si las superan, no son informados ni se les realiza ningún tipo de reconocimiento por ello.

Por lo tanto, parece de suma importancia establecer y afianzar las habilidades de feedback o retroalimentación que manejan los supervisores que forman parte del tren gerencial o directivo de la organización, ya que resultan una pieza clave. Al no existir una correcta comunicación ni plan de

reconocimiento, la organización puede sufrir quebrantos inesperados en torno a su estructura o funcionamiento.

En este punto es importante señalar que el Supervisor/Líder/Gerente juega un papel fundamental en la motivación. López (2009, citado en Solorzano, 2010), expone algunas ideas que puede realizar:

- El analizar minuciosamente el trabajo que realizan sus colaboradores para tratar de reformularlo de forma más interesante.
- Relacionar recompensas con el rendimiento.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas y apreciadas realmente por el personal, entendiendo así que no todos los grupos son iguales, ni valores las mismas cosas.
- Tratar a los colaboradores con respeto y equidad.
- Alentar a la participación y colaboración.
- Ofrecer retroalimentación (feedback) precisa y oportuna, que permita que la persona pueda desarrollarse en aquellas áreas que resulten oportunidades de mejora. Vale destacar aquí, que la falta de retroalimentación puede producir frustración en el empleado, generando un efecto negativo en el rendimiento.

El feedback es, definido por Medina (s/f, citado en Solorzano, 2010) como una competencia fundamental en el manejo del recurso humano; que implica, el desarrollo de saber escuchar, procesar la información recibida y proporcionar una respuesta a su entorno, de forma asertiva y enriquecedora para aquel que lo reciba.

Abordando esta situación, se trabajará la gestión y el liderazgo de los supervisores, generando así, efectos positivos en la eficacia y logro de los objetivos, ya que podrán establecer mejores canales de comunicación y reconocimiento con sus colaboradores. La extinción de las fuentes de

insatisfacción llevará a un mejor rendimiento en el empleado, incidiendo positivamente en la identificación y lealtad hacia la organización.

En base a lo expuesto, se pretende realizar una propuesta de intervención en materia de adiestramiento para mejorar las habilidades de feedback a nivel supervisorio de las empresas de Grupo Vargas.

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular un programa de intervención para desarrollar las habilidades de feedback en los líderes pertenecientes a la Unidad de Negocio de Diagnóstico de Grupo Vargas.

Objetivos específicos:

Diseñar una sesión de formación relacionada con habilidades supervisorias donde se desarrollen y fortalezcan las destrezas para proporcionar feedback a los colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización

Para entender el contexto empresarial actual, hay que remontarse a algunos años atrás, puesto que la historia de la familia Valentiner en el mundo organizacional es extensa y variante, marcando un nuevo rumbo en sus negocios.

Laboratorios Vargas S.A. es una empresa farmacéutica venezolana con sede en Caracas, fundada en el año 1955 por Guillermo Valentiner. Sus orígenes se remontan al año 1838, cuando el farmacéutico de origen alemán Wilhelm Sturup, abre las puertas de La Botiquería Central en la ciudad de Caracas. Luego, en 1890, su nieto Guillermo Valentiner, se hace cargo del negocio familiar en la figura de socio, transformándolo en una distribuidora farmacéutica llamada Droguería Nacional.

Para el año 1928 la empresa representaba a varias marcas trasnacionales para la comercialización de sus productos en el país, pero debido a la Segunda Guerra Mundial, durante el gobierno del presidente Eleazar López Contreras, la compañía se vio obligada a cerrar sus puertas por las limitaciones a las inversiones de inmigrantes de origen alemán en el país. En el año 1946 la distribuidora es establecida nuevamente bajo el nombre de Vargas S.A., en honor al médico y presidente venezolano José María Vargas. Finalmente, es en el año 1955 cuando la empresa pasa a fabricar sus propios productos y se establece bajo la figura conocida hoy en día.

A medida que la empresa fue creciendo, el Dr. Valentiner empezó a incluir a sus hijos en el negocio familiar. Con el desarrollo de la compañía, se presentó una serie de oportunidades de negocio y se fundaron otras empresas del sector farmacéutico como Zuoz Pharma S.A. y Genérico de Calidad G.C.,

S.A. La primera de ellas, tuvo un gran éxito caracterizado por un potente músculo en ventas, logrando representar una amplia gama de productos importados en el país. Por otra parte, Genérico de Calidad se abocó a abastecer al mercado nacional de productos farmacéuticos de bajo costo, accesibles a todos los sectores del mercado.

Además, la familia decidió incursionar en el mercado de equipos médicos diagnósticos y con esto se establecieron dos empresas más, llamadas Ganbaro C.A. y Cienvar S.A.

Por último, siguiendo su pasión por el deporte, el Dr. Valentiner decide invertir en empresas de esta índole y bajo este lineamiento se establece el Caracas F.C en la primera división de la FVF y Cocodrilos de Caracas en la LPB.

Para la década de los 90 e inicios del siglo XXI todas las empresas de la familia Valentiner destacan por su éxito. Debido a la situación del control cambiario y en busca de aprovechar las fortalezas de cada compañía, se decide conformar un grupo corporativo asociado que asegure la trascendencia en el tiempo del patrimonio familiar, así como un desarrollo auto-sustentado de cada elemento. Del mismo modo se invierte en otros países de Latinoamérica como opción de negocios para el grupo. Es entonces cuando, el día primero de agosto de 2014, se establece formalmente el Grupo Vargas.

Hoy en día el grupo se compone de todas las empresas nacionales nombradas anteriormente, dos laboratorios adquiridos en Argentina (Biotechno Pharma S.A. y Laboratorios Doena S.A.), una sucursal de Ganbaro S.A. en República Dominicana y la reciente adquisición de un laboratorio establecido en El Salvador (Laboratorios Aarsal) (Figura 1). De esta forma el Grupo Vargas apuesta por la innovación tecnológica en el desarrollo de productos de primera gama para figurar en el mercado latinoamericano.



Figura 1. Conjunto de empresas que conforman la estructura del Grupo Vargas

Bajo la nueva estructura de Grupo, se hace una reestructuración en la cual se conforman cinco direcciones estratégicas: Finanzas, Capital Humano, Comercial, Logística y Tecnología de Información.

Los líderes de cada una de las direcciones representan la Junta de Negocios, quienes dirigen la empresa, en conjunto con un presidente único y un grupo de accionistas pertenecientes a la familia Valentiner. La Junta toma las decisiones operativas para el desarrollo y evolución de la empresa de forma integrada, con el fin de coordinar planes de acción y establecer las metas del grupo a través de cada una de las empresas que lo componen.

En relación a las empresas que resultan foco de este estudio, se puede describir en detalle de la siguiente manera:

Laboratorios CienVar, S.A. se inicia en el año 1974 como parte de la División Científica de Laboratorios Vargas. En 1988 comienza como empresa independiente del mismo grupo, para convertirse en líder de las áreas de

Diagnóstico y Análisis Químico, al llevar la representación exclusiva de las líneas más importantes a nivel mundial.

El logotipo actual está conformado por una molécula de Ciclopentano, una molécula de Ciclohexano, unidas por un grafismo y el nombre de la empresa. Estos elementos ofrecen una imaginación hacia el estudio de la Química, cómo influyen en mantener y preservar la vida humana a través del diagnóstico y análisis, objeto de nuestra compañía.

Ganbaro, C. A. se creó el 1º de junio del año 1999, manejando las representaciones de las principales casas comerciales de empresas europeas en el sector diagnóstico.

2.2 Lineamientos Estratégicos del Grupo Vargas

1. Ser rentable es el primer paso: habla de un uso eficiente de los recursos por parte de los trabajadores y proyectar el impacto de las acciones.
2. Crecemos con la gente: está relacionado a una evolución del trabajador a la par de la organización, fomentando espacios de crecimiento personal y profesional.
3. Expandiendo construimos futuro: expresa la necesidad de tener mayor visión de expansión, tanto en el mercado local como internacional, en los rubros actuales y otros, a fin de mantenerse competitivos a lo largo del tiempo.
4. Pensamos y actuamos diferente: invita a los trabajadores a hacer las cosas de maneras diferentes, ya que de esa manera obtendremos ventajas competitivas.
5. Diferentes negocios, mismos valores.

2.3 Valores del Grupo Vargas

Los valores actualmente no cuentan con una definición en sí, pero exponen los comportamientos asociados, es decir, aquellos esperados por cada valor.

A continuación, se detallan:

1. Espíritu emprendedor: flexibilidad, pensamiento creativo, superación, mejora continua, adaptabilidad e innovación.
2. Pasión: excelente clima laboral, empatía, disfrute, reconocer y celebrar los éxitos, pasión por servir, compromiso, entusiasmo y compromiso social.
3. Integridad: respeto, coherencia, honestidad, transparencia, humildad, propiciar el crecimiento personal, interés por lo humano.
4. Simplicidad: eficiencia/efectividad, orientación a resultados, orientación a la rentabilidad, espíritu de equipo, rapidez, profesionalismo, autogestión y orientación al servicio.

2.4 Estructura

Número de Trabajadores por Empresa y Distribución

La organización está conformada por trabajadores profesionales de distintas áreas, distribuidos de la siguiente manera:

Ganbaro C.A: 8 personas.

Laboratorios Cienvar S.A.: 28 personas.

Organigrama

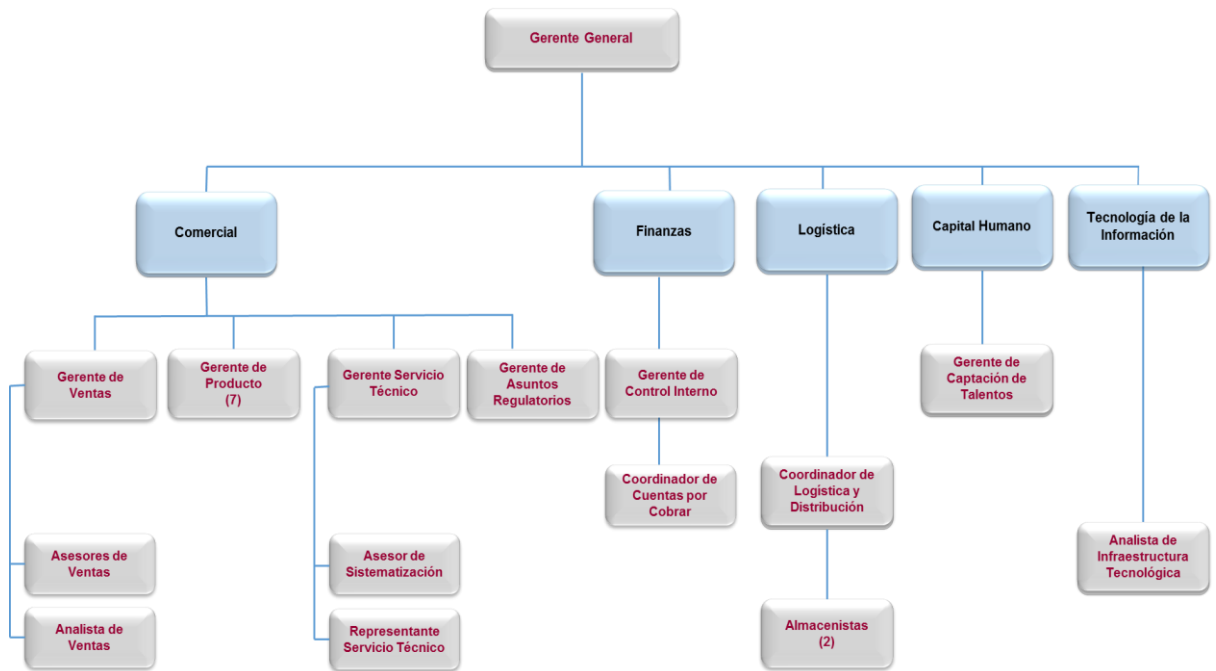


Figura 2. Organigrama de la Unidad de Negocio de Diagnóstico.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la Investigación

Se hace indispensable remontarse algunos estudios previos sobre la temática planteada en esta propuesta de estudio, ya que permite enriquecer el espectro de intervención, y confirmar el abordaje oportuno de la situación que ocurre en la Unidad de Negocio de Diagnóstico de Grupo Vargas.

En este sentido, Solorzano (2010), plantea en su tesis “Intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un centro de distribución”, la implementación de un adiestramiento dirigido a brindar herramientas a los supervisores sobre cómo proporcionar feedback, dada la insatisfacción reflejada en un estudio previo, donde quedó en evidencia que las habilidades supervisorias manifestadas por los líderes tenía un impacto negativo en la satisfacción de los empleados.

Tuvieron la oportunidad de evaluar los efectos del taller, a través de una medición pre y post test, en el que concluyeron que el taller tuvo un efecto positivo sobre la comprensión de algunos aspectos asociados al feedback, como por ejemplo: detallar la información transmitida, la atención que debe dársele al feedback, lo clave de hacer uso de descripciones y ejemplos, así como de la escucha activa, y el corregir los comportamientos inadecuados a través del reforzamiento de las conductas esperadas.

Adicionalmente, se lograron que los supervisores aprehendieran la importancia de contar con mecanismos efectivos de reconocimiento, que fuesen accesibles para ellos, y que no tuviesen impacto económico.

Por otra parte, se haya otro soporte de esta relación en la revisión del estudio realizado por García y Ovejero (s/f), quienes estudian el “Feedback laboral y la satisfacción”. La revisión teórica señalaba que, los empleados perciben el ambiente informativo (feedback laboral) de manera distinta según sea el nivel de satisfacción laboral que tengan. Así como también hay preferencias en relación a la fuente que transmite el mensaje.

Por lo tanto, en su investigación analizaron qué fuente y señal de feedback está más relacionada con las distintas dimensiones de satisfacción laboral. El feedback laboral fue medido a través del cuestionario de “Job Feedback Survey” de Herold y Parson, y la satisfacción laboral por medio del Cuestionario de “Satisfacción laboral S20/23” de Meliá y Peiró. Y, su muestra estuvo compuesta por 775 trabajadores de un Ayuntamiento Asturiano, con edades entre los 21 y 64 años.

Los resultados del estudio demuestran la relevancia que existe en cuanto a la satisfacción con la supervisión, siendo clave el rol del líder en la formación de la relación: supervisor y feedback positivo. Aunado a ello, queda manifestado que, existe mayor satisfacción cuando la información proviene de la organización y el supervisor, sea positiva o negativa.

Concluyen expresando que, para contribuir en aumentar la satisfacción laboral con un uso frecuente de feedback, se debe tener en cuenta la fuente y la señal del mismo, ya que, de lo contrario, no se obtendrá el efecto deseado.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, el cual incluye una serie de variables que lo enmarcan. Autores como Dessler (Sandoval, 2004), plantean que no hay un consenso en cuanto al significado del término, que sus definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Forehand y Gilmer (1964) lo definen desde un enfoque estructuralista, como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Mientras que, Halpin y Crofts (1963), tienen una perspectiva más subjetiva, entendiéndolo como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

No obstante, el enfoque más reciente sobre este término, está representado por Litwin y Stringer, quienes describen el clima organizacional como “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Sandoval (2004) hace un óptimo resumen de las diferentes definiciones, e infiere que el clima es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación,

motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Concluyendo entonces que, el clima organizacional:

- Se refiere a características del medio ambiente de trabajo
- Esas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

3.2.2 Liderazgo

Existen diversos criterios al momento de definir qué es el liderazgo. Hay autores, como Hemphill y Coons (1957) que indican que el liderazgo es “el comportamiento de un individuo...que rige las actividades de un grupo hacia una meta en común”. Mientras que Yulk (2008) conceptualiza al liderazgo como “el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos colectivos para conseguir objetivos comunes”.

En otras palabras, se puede afirmar que un líder es aquel que permite que una organización alcance sus metas, logrando que los demás integrantes de la organización se vean motivados a lograr las mismas.

Se hace fundamental tener en cuenta que “la influencia” es la característica esencial del liderazgo. Por lo tanto, se dice que hay un proceso de liderazgo cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Proceso de influencia ejercido sobre un seguidor.

- Seguidor proporciona una respuesta voluntaria al líder
- Respuesta en función de un logro común.

Para Bass y Stogdill (1990), el liderazgo está compuesto de los siguientes enfoques:

- Como núcleo de procesos grupales: el líder define hasta dónde van las fronteras de las creencias, los cambios y las actividades de los seguidores, el líder delimita la estructura del grupo.
- Como un individuo con una personalidad impactante: el líder posee los rasgos deseables de personalidad o superiores, que lo diferencia de sus seguidores.
- Como arte para inducir a los seguidores: el liderazgo permite ordenar y guiar al grupo hacia lo que el líder desea.
- Como una relación de poder: los seguidores perciben que el líder tiene el poder para disponer sobre su conducta.
- Como un modo particular de persuasión: el liderazgo implica persuadir a sus seguidores utilizando argumentos válidos.
- Como expresión de determinadas conductas: el liderazgo representa la conducta del líder mientras dirige las actividades de un grupo.
- Como instrumento para la consecución de metas: el líder es quien dirige al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Como un proceso de influencia: el liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores.
- Como efecto de la interacción grupal: el liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.
- Como una diferenciación de roles: cada miembro de grupo tiene una función a la que le corresponde el desempeño de un papel determinado.

Aunque el liderazgo ha sido estudiado desde distintas perspectivas como se acaba de señalar, hay un grupo de investigadores que lo estudian desde la óptica de entender al líder desde la dimensión personal, analizando su conducta, cómo se relaciona con otros, hasta la forma en que interactúa con sus subordinados, incluso pasando por las acciones tomadas dependiendo de las circunstancias en las que se presenten.

En consecuencia, desde los años 50 se ha estudiado los tipos de conductas que ejercen mayor influencia sobre la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores.

Por ejemplo, la Universidad de Michigan, elaboró una serie de estudios basados en la relación existente entre la conducta del líder, los procesos grupales y las medidas de rendimiento del grupo, y de ello, extrajeron tres diferentes tipos de conductas que determinan cuando un liderazgo eficiente se diferencia del ineficiente:

- Conducta orientada a las tareas: se observan a directivos que trabajan a través de la planificación de tareas y objetivos. El directivo no ejecuta la tarea, él se encarga de dirigir sus esfuerzos para que se llegue a la meta.
- Conducta orientada a las relaciones: los directivos son más humanos, consideran al trabajador, les demuestran su confianza y son capaces de respaldar sus ideas. Se involucra en la ejecución de la tarea y estimula a sus subordinados a ejecutarla.
- Liderazgo participativo: se considera más beneficioso supervisar un grupo de trabajo que realizarlo individualmente. Se fomenta la participación, la toma de decisiones en consenso y la cooperación por ambas partes. Si bien se involucra al subordinado en la toma de decisiones, la responsabilidad reside en el directivo.

Por su parte, en cuanto a los desarrollos teóricos existentes, se encuentran:

3.2.2.1 Teoría del liderazgo carismático

Surge de la percepción que tienen los seguidores sobre el líder y en cómo éste ejerce su autoridad. Para Weber (1947), el liderazgo carismático era una forma de influencia basada en las percepciones que tienen los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales, lo cual dista de una influencia tradicional o de autoridad formal.

Yulk (2008) señala que estos líderes influyen a través de conductas como:

- Expresar una visión atractiva.
- Utilizar contundentes formas expresivas de comunicación cuando expresan la visión.
- Asumir riesgos personales y hacer autosacrificios para alcanzar la visión.
- Comunicar altas expectativas.
- Expresar confianza en sus seguidores.
- Dar ejemplo con conductas coherentes con la visión.
- Gestionar las impresiones que tienen los seguidores del líder
- Crear una identificación con el grupo o la organización.

3.2.2.2 Teoría de Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1977) propusieron esta teoría, en la cual establecen un tipo de conducta de liderazgo adecuado en función a los distintos niveles de madurez de un subordinado, aunado a la labor que desempeña en la organización.

En este sentido, crearon cuatro estilos posibles de dirección que indican el nivel de control que un líder ejerce sobre los subordinados, estos son (Sánchez, 2000):

- Ordenar: caracterizado por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- Persuadir: caracterizado por explicar a los subordinados las decisiones tomadas, a la vez que describe las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo solicitado.
- Participar: caracterizado por compartir sus ideas con los subordinados, a su vez de facilitar el diálogo para tomar una decisión y planificación en conjunto.
- Delegar: caracterizado por permitirle al subordinado la toma de decisiones en cuanto a cómo actuar para lograr los objetivos.

Esta teoría se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder está atada a la madurez de los subordinados, la cual implica: competencia, experiencia, motivación e interés en desempeñar las tareas asignadas y en el asumir responsabilidades.

3.2.2.3. Teoría del liderazgo transformacional y transaccional

Liderazgo transformacional

Bass (1985) definía al liderazgo transformacional como "...aquel donde los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos".

Motiva a los seguidores de la siguiente forma:

- Haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas
- Induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo.
- Activando sus necesidades de orden superior.

Bass (1985) menciona que las conductas que reflejan una efectiva ejecución de la labor del líder transformacional son las siguientes:

- Influencia idealizada: estimular fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder.
- Estimulación intelectual: aumentar la conciencia de los seguidores sobre los problemas e influir sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva
- Consideración individualizada: proporcionar apoyo, ánimo y asesoramiento a sus seguidores.

Liderazgo transaccional

Bass (1985) refiere como el estilo de liderazgo que “implica un proceso de intercambio que puede dar lugar al cumplimiento del seguidor de las peticiones del líder, pero no es probable que genere entusiasmo y compromiso con los objetivos de las tareas”.

Las conductas asociadas a este tipo de liderazgo son:

- Recompensas contingentes: ejecución del trabajo por parte del seguidor para recibir una recompensa y la utilización de incentivos para influir sobre la motivación.
- Dirección activa por excepción: búsqueda de errores y aplicación de normas para evitarlos.
- Dirección pasiva por excepción: utilización de castigos y acciones correctivas como respuesta a los errores.

Un líder eficaz debe aplicar ambos modelos dependiendo de la situación. La discrecionalidad del líder es la que va a definir cuál es la estrategia o conducta más acertada.

3.2.3 Comunicación

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal. Lo que pensamos, las conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (inteligencia intrapersonal), es muy importante, pero no basta para lograr una buena comunicación. Para que el conocimiento sea significativo, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos. Los tres componentes de nuestra capacidad para influir en los demás son: - La palabra - El tono de voz - El lenguaje corporal.

La comunicación no sólo se establece con palabras. En realidad, la palabra representa apenas un siete por ciento de la capacidad de influir en los demás. La mayoría de los cursos sobre comunicación se han quedado totalmente obsoletos, porque se concentran en ese siete por ciento. Para comunicarse correctamente se necesita, antes de pronunciar cualquier palabra, formar una estructura que dé más poder a la comunicación. Según las investigaciones neurolingüísticas, el tono de voz y el lenguaje corporal, es decir, la postura de interlocutores, representan un 38 por ciento y un 55 por ciento de este poder, respectivamente.

La comunicación resulta fundamental en el clima de una organización, ya que de ella dependerá el éxito a lo largo del tiempo, tanto por la comunicación entre comunicadores, interdepartamental, y principalmente supervisor-colaborador.

Para Collado (2012) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización.

Por ende, se puede decir que, las relaciones establecidas entre los miembros de una organización, depende completamente del tipo o calidad de la comunicación que exista entre ellos, a partir de este vínculo se establecen los acuerdos de los equipos, los compromisos y se toman decisiones oportunas que impactaran positivo o negativamente en la empresa.

Basándose en dicho concepto, se infiere que las organizaciones fungen como una cadena de servicio, de forma que las áreas no son aisladas, sino que interactúan entre sí, cada departamento debe velar por cumplir sus metas y objetivos, sin afectar al resto.

Por lo tanto, la carencia de estrategias de comunicación dentro de una organización, genera lentitud en los procesos, desinformación colectiva y un retraso significativo en los tiempos de respuesta, lo que puede traer como consecuencia retrasos y pérdidas importantes.

Es por ello que resulta tan clave el papel de los líderes de la organización, ya que son quienes deben fomentar la comunicación y deben estar conscientes de su responsabilidad como comunicadores.

Van der Hofstadt (2005) plantea varios estilos de comunicación, que permiten establecer relaciones interpersonales dentro de una organización:

- Estilo de comunicación inhibido: hace referencia a las personas que generalmente son incapaces de plantear su opinión y que suelen vivir preocupados por satisfacer a los demás. Este tipo de colaboradores en

la organización son aquellos que sienten temor para decir *no*, aunque lo se les esté presentando vaya en contra de sus ideales.

- Estilo de comunicación agresivo: en este caso, las personas son muy rígidas en sus opiniones, ofenden al otro, se imponen y no escuchan ni aceptan sugerencias. Este tipo de comunicación, desliga al colaborador de cualquier responsabilidad, justificándose cuando ocurren situaciones conflictivas y buscando la culpa en el otro.
- Estilo de comunicación asertivo: en este tipo de comunicación, la persona habla con efectividad y propiedad, expone sus ideas en forma lógica y sin contradicciones, apuesta a relaciones de ganar-ganar con el otro y es un excelente negociador. Tiene la capacidad de decir *no* cuando así lo requiere, haciendo valer sus derechos y respetando los derechos de los otros.

Este último estilo es el que resulta más efectivo dentro de una organización, sobre todo para las relaciones líderes-colaboradores, en las cuales constantemente hay que transmitir información y tomar decisiones. Adicionalmente, este estilo de comunicación permite que se expresen las ideas, pensamientos, preferencias u opiniones de forma clara, firme y honesta.

La asertividad resulta ser una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos o defender derechos sin la intención de herir, actuando desde la autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia (Yagosesky, 2011).

Vivas, Gallego y González (2006) expresa que la asertividad supone el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás, sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable para los demás.

A su vez, Vivas et al. (2006), explican que la comunicación asertiva puede ser de dos tipos:

- Aprobación o aceptación: capacidad de ofrecer y recibir reconocimientos ante la conducta acertada o gratificante del otro. Aumenta la probabilidad de repetición de las conductas, facilitando además la relación de confianza y generando relaciones positivas.
- Rechazo u oposición: aplica a situaciones de interacción con el fin de manejar conductas poco razonables con los demás. Se manifiestan opiniones contrarias y se expresan los sentimientos de desagrado, haciendo valer los derechos propios y respetando los derechos de resto.

Naranjo (2008) indica que uno de los objetivos fundamentales de la asertividad es lograr que las personas lleguen a acuerdos y compromisos aun cuando las opiniones e intereses sean opuestos.

Como consecuencia del propósito de esta investigación, se apuntará al desarrollo de la comunicación, particularmente a entender la asertividad como estilo prioritario de la misma.

3.2.3.1 La comunicación supervisor-supervisado

Según Torres (2015), los estudios en este campo señalan que a mayor cantidad y calidad de comunicación supervisor-supervisado existe una mayor percepción de retribución no económica; es decir, aquella que contribuye a lograr —sin costo económico— satisfacción en el puesto de trabajo, buen ambiente laboral, deseo de permanecer en la organización y disposición óptima de los trabajadores pues el nexo creado en la comunicación produce beneficios para el individuo y la organización. La influencia en la relación supervisor-supervisado se deriva de las diferencias de autoridad, estatus, privilegio y control.

La comunicación entre ambos depende de su relación interpersonal y de la medida en que esta relación satisface las necesidades del supervisado. Este fenómeno es un microcosmos de lo que sucede en toda la organización.

3.2.4 Feedback

El Feedback consiste en aquella comunicación que se da de forma verbal o no verbal, donde quedan expuestos aspectos de la conducta de una persona o grupo, y de cómo esta afecta de alguna manera (Solorzano, 2010). Adicionalmente, 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).

Iglesias (2014) describe al feedback o retroalimentación como un término anglosajón de difícil traducción al castellano, que está inmerso en el argot empresarial. Este refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que desea que se repita en el tiempo, siendo denominado como feedback positivo o de apoyo; mientras que, el señalar un comportamiento o

conducta que una persona debe modificar, refiere a un feedback negativo o correctivo.

Mientras que, Zeus y Skiffington (2000, citado en Arcas, 2004), definen *feedback* como *“es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”*.

Robbins (2005) comenta que existen dos formas de dar feedback: implícito, el cual se da a través de gestos o expresiones corporales, tonos de voz y cualquier otra señal no verbal que refleje aprobación o desaprobación. No obstante, este tipo de feedback puede quedar incompleto, pues no abarca todo el sentir del interlocutor.

Mientras que, el explícito, es aquel que se da con mayor naturalidad y claridad en cuanto a la información que se pretende transmitir, sin que el receptor tenga que suponer o adivinar el mensaje, simplemente escucha e internaliza la información para poder mejorar su conducta.

A su vez, Solorzano (2010) identifica dos tipos de feedback:

- Afirmativo: que tiene como finalidad el reforzar un comportamiento que se considera efectivo, apropiado y deseado.
- Correctivo: que tiene como finalidad el modificar un comportamiento que se considere poco efectivo, inapropiado o indeseado.

Como consecuencia de diversos estudios en materia de feedback, hoy en día se tiene mayor información sobre el valor que tiene el feedback positivo, y se quiere dejar de manifiesto a fin de entender el impacto que genera en las organizaciones que se hace uso frecuente y adecuado de él.

Ortiz (2008), señala que este tipo de conversaciones producen la posibilidad de que la persona conozca mejor su identidad pública, la imagen que tienen de él, lo que opina otro sobre él, y lo que se aprecia en cuanto a su modo de actuar. Esa visión que se genera de *“lo que el otro piensa sobre mí”*, es importante para profundizar en la comprensión de sí mismo, en cuanto a las habilidades y fortalezas disponibles, de que lo vincula o separa de otros.

El feedback positivo resulta muy potente como herramienta de aprendizaje, ya que se reconoce el valor de determinadas acciones, y a su vez, permite reforzarlas. De la mano de la psicología se ha demostrado que el reforzamiento positivo (reconocimiento) tiene mayor valor frente al reforzamiento negativo (castigo).

Por su parte, cuando se da feedback se desarrollan otras aristas igual de importante, como el estrechar vínculos, reforzar las relaciones, propiciar la empatía, ya que se hace explícito el reconocimiento a las virtudes o al comportamiento que resulta beneficioso. En contraparte, cuando estas expresiones de feedback positivo escasean o se hacen de forma inadecuada, se desarrollan relaciones con resentimiento, que al cabo del tiempo terminarán deterioradas.

Arcas (2004) detalla los beneficios que produce un feedback positivo, como:

- Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos.
- Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado.
- Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
- Crea una relación de confianza entre el líder y el colaborador.
- Propicia autoestima y seguridad.

- Ayuda al colaborador de desprenderse de hábito improductivos.

Ahora bien, si resulta tan positivo, vale la pena indagar en las dificultades que hay para que se de el feedback, particularmente en los casos en los que los líderes parecieran no tener esa capacidad o habilidad para facilitarlo, y vale destacar que, este tipo de intervenciones por parte de los líderes son fundamentales para el éxito de cualquier organización, sin dejar de lado que, también es una de las funciones principales que tienen en su rol como tutor y como fuente de desarrollo de las personas (colaboradores).

Estudios de coaching han puesto de manifiesto que la dificultad para dar reconocimiento a otros está atada a creencias propias (del líder en este caso) sobre el modo de actuar del otro. Como, por ejemplo:

“Si felicito a mi colaborador por el trabajo, seguro se va a relajar o puede que pida algo a cambio”

“Las cosas no están lo suficientemente bien hechas como para felicitarlo”

“No hay porque felicitarlo, es su obligación y para eso se le paga”

“Si agradezco o felicito, será más difícil amonestarlo cuando sea necesario”.

Es por ello que, desmontando dichas creencias se podría generar una especie de cultura de feedback, es decir, que sea normalizado en la organización, de modo que todos los líderes puedan familiarizar con esta potente herramienta.

Por otra parte, el feedback debe ser efectivo para que tenga el impacto que se desea generar en el otro. Para ello, Martínez (2005) refiere los siguientes aspectos:

- 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.
- Chequear si el otro el da autoridad para darle feedback en el dominio a tratar. El proceso es inútil si la persona no está dispuesta 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.

3.2.5 Diseño Instruccional

El diseño instruccional es conocido también como una tarea pragmática. Según la teoría, tiene el propósito de producir una formación eficaz, competente e interesante.

Molenda (1997, citado en Williams, Schrum, Sangra y Guardia,s/f) señala que éste nació de la psicología conductista, “aprender mediante la respuesta”, y de la ingeniería de sistemas que influyen en las ciencias del diseño. Específicamente, la ingeniería de sistemas proporcionó un marco de trabajo sistemático para analizar el problema teniendo en cuenta todas las interacciones externas e internas a la vez que toda la situación se ve en su contexto.

Como en otras ciencias del diseño, en el diseño instruccional los pasos generales representan un proceso sistemático probado que tiene como resultado un producto que es funcional y atractivo a la vez. Y que, a pesar de

sus raíces conductistas, en los últimos treinta años la psicología cognitiva ha tenido una influencia dominante.

En virtud de que el paradigma dominante es la Teoría General de Sistemas, la instrucción se divide en cuatro actividades principales: 1. Analizando lo que se enseña y se aprende; 2. Determinando cómo será enseñado; 3. Llevando a cabo pruebas y revisiones durante el proceso y; 4. Estimando si se logra el aprendizaje esperado.

Se entiende entonces que, el diseño instruccional es una actividad planificada, a través de la cual se integran recursos, a fin de satisfacer necesidades instruccionales. Es un proceso conformado por: facilitadores, participantes, ambientes de aprendizaje, estrategias y materiales instruccionales; los cuales, interactúan constantemente con la finalidad de lograr los resultados esperados (Aguilar, 2004).

Asimismo, Aguilar (2004) distingue dos tipos de componentes del diseño de instrucción:

1. Los componentes esenciales o básicos, que constituyen la plataforma de diseño, a través de las expresiones de logro, contenido y evaluación.
2. Los componentes específicos, que complementan y realzan lo anterior, de acuerdo a la naturaleza, cobertura y profundidad del proceso instruccional. Serían: las estrategias, los métodos, las técnicas de enseñanza y aprendizaje, los medios o recursos, así como los criterios para la ejecución de la instrucción.

3.2.5.1 Modelo de Diseño Instruccional – Dick y Carey (1979)

Ambos autores elaboraron un modelo sistémico en el año 79, que describe la relación existente entre todos los elementos participantes en el

proceso de aprendizaje exitoso (ambiente, materiales, facilitador y participante).

Este modelo establece una metodología para el diseño de la instrucción basada en un modelo reduccionista, siendo que, la instrucción se dirige específicamente en las habilidades y conocimientos que se enseñan y proporciona las condiciones para el aprendizaje.

Es importante cumplir a cabalidad los diez pasos propuestos en el modelo, para que se considere exitosa la instrucción.

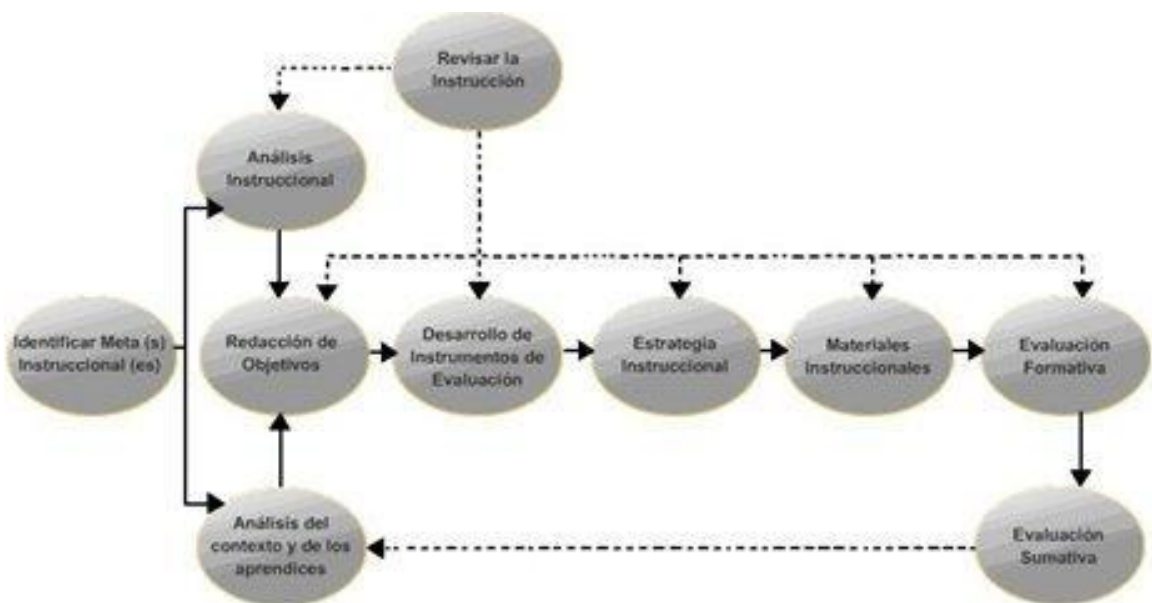


Figura 3. Modelo de Diseño Instruccional – Dick y Carey

A continuación, se detallan los diez componentes a seguir:

1. Identificar la meta de instrucción: que se quiere obtener.
2. Análisis Instruccional: establecer el objetivo del aprendiz y definir los requerimientos mínimos del participante para iniciar la actividad.
3. Análisis del contexto y los participantes: análisis del contexto en el que se desarrollará la instrucción y el rol de los participantes.
4. Redacción de objetivos del desempeño: describir que logrará el participante una vez culmine la instrucción.
5. Desarrollo de instrumentos de evaluación: se desarrollarán en función de la dinámica de aprendizaje y sus objetivos.
6. Desarrollo de la estrategia instruccional: grupo de actividades que pretenden conseguir el objetivo final, a través de actividades preinstruccionales, presentación de información, prácticas, retroalimentación, pruebas y actividades de seguimiento.
7. Estrategia instruccional: se define en función de las actividades previas, enmarcada en el objetivo instruccional.
8. Desarrollo y selección de los materiales instruccionales: compuesto por manual del aprendiz y elementos de instrucción, tales como videos, láminas, etc.
9. Diseño y conducción de la evaluación formativa: se realiza buscando retroalimentación para introducir mejoras en la instrucción.
10. Revisión de la evaluación sumativa: se realiza una vez culminada la evaluación formativa, como medición para aportar mejoras a la instrucción.

3.2.6. Aprendizaje

En el siglo XX, algunos investigadores del movimiento de la educación en adultos, indicaron que el aprendizaje de adultos se diferenciaba del aprendizaje en los niños.

Específicamente, Knowles (1971, citado en Williams, Schrum, Sangra y Guardia,s/f), indicó cinco principios:

- Aprendizaje auto dirigido: los adultos se responsabilizan de sí mismos, pero a menudo tienen que romper con viejos hábitos para convertirse en alumnos auto dirigidos.
- Base experimental rica: los alumnos adultos tienen una fuente rica de experiencia en constante expansión, así como experiencia de diferente calidad. Dichas experiencias son la fuente del concepto que cada alumno tiene de sí mismo.
- Tareas de desarrollo: los cuales van asociados con los papeles sociales. El aprendizaje adulto se basa en el desempeño de tareas asociadas a los papeles sociales, a las etapas de la vida adulta, y a las tareas que deben realizarse en cada etapa. Los adultos tienen poca paciencia para actividades superfluas, y quienes que lo que aprendan guarde relación con alguna parte de su vida, que guarde relación con uno de los papeles que desempeñan.
- Centrados en los problemas: el aprendizaje se centra en la resolución de problemas o en la elaboración de tareas prácticas. Los adultos se acercan a la educación para eliminar lagunas entre sus habilidades y los niveles de conocimiento y las exigencias de la edad adulta.
- Aplicación inmediata: la motivación que el adulto tiene para aprender es altamente interna y se basa en el reconocimiento y la satisfacción personal. La aplicación del conocimiento debe ser inmediata para que sea adecuada.

3.2.6.1 Modelo de Aprendizaje basado en experiencia - David Kolb

El modelo de Kolb, elaborado en los años 70's, plantea un modelo que destaca las capacidades del ser humano en sus procesos de aprendizaje. Se

fundamenta en que las experiencias vividas a lo largo de su existencia tienen influencia sobre la forma en que aprenden los adultos.

Kolb a su vez, identificó dos dimensiones principales del aprendizaje, la percepción y el procesamiento. Expresando entonces que las personas pueden percibir de dos formas: a través de la experiencia concreta (inmersión) o de la conceptualización abstracta (conceptualización). En cuanto al procesamiento, este puede ser a través de una experimentación activa (aplicación) y observación reflexiva (reflexión).

Por lo tanto, el modelo consta de un ciclo de aprendizaje que se produce en dos dimensiones estructurales que, en otras palabras, plantea que el aprendizaje resulta de la manera en que cada persona perciba su entorno y procese lo percibido.

Al combinar las dos formas de percibir con las dos formas de procesar, se generan cuatro estilos de aprendizaje.

Tipo I. *Observación reflexiva*. Aprenden viendo y escuchando: personas que entienden el significado de ideas y situaciones con una observación cuidadosa y descripción imparcial de éstas. Disfrutan intuyendo el significado de situaciones e ideas, y son buenos para ver sus implicaciones. Ven las cosas desde diferentes perspectivas, para apreciar diferentes puntos de vista. Les gusta contar sus propios pensamientos y sentimientos para formar sus opiniones. Toman el sentido de una experiencia para reflexionar en ésta y pensar sobre la misma.

Tipo II. *Conceptualización abstracta*. Aprendo pensando: personas que usan la lógica, ideas y conceptos. Son buenos para la planificación sistemática, manipulación de símbolos abstractos y análisis cuantitativo. Valorán la

precisión, el rigor y disciplina de ideas analizadas, y la calidad y estética de un sistema conceptual ordenado. Toman información analizando, observando y pensando.

Tipo III. *Experimentación activa*. Aprenden actuando: son activamente influidos por la gente y por situaciones cambiantes. Aceptan riesgos para lograr sus objetivos. Influyen en el ambiente que les rodea y les gusta ver resultados. Usan información nueva para tener una experiencia inmediata.

Tipo IV. *Experiencia concreta*. Aprenden sintiendo: personas que se relacionan bien con otros. Frecuentemente son buenos para tomar decisiones y funcionan bien en situaciones no estructuradas. Aprenden cuando se relacionan con la gente y cuando se sienten involucrados en situaciones reales. Absorben información a través de la experiencia directa, haciendo, actuando y sintiendo.



Figura 4 Modelo de aprendizaje basado en experiencias – David Kolb

Este modelo permite formular un plan de adiestramiento que pase desde un punto práctico hasta otro más reflexivo, logrando la comprensión e internalización de aspectos que se encuentran en déficit en Grupo Vargas. Se buscará generar en los participantes un aprendizaje a través de la experiencia activa y concreta.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente propuesta de investigación está enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, que es definido por la de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), como un estudio que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 21).

Por lo tanto, se entiende que un proyecto factible está conformado por una serie de actividades que permiten materializar un objetivo, que está vinculado a las necesidades de una institución o grupo social, en un momento determinado. En otras palabras, radica en la propuesta de acción orientada a resolver un problema o una necesidad detectada.

Al momento de efectuarse, sería de tipo “metodología aplicada”, siendo descrita por Murillo (2008) como “...práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren...En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas”. Es entonces, aquella investigación que busca dar solución a problemas o situaciones de la cotidianidad y que van a ser empleadas en la sociedad.

4.1.1. Según su finalidad

Basado en la investigación aplicada sobre la cual se desarrolla esta investigación, la literatura plantea que puede ser trabajada en tres modalidades distintas: investigación evaluativa conocida también como

diagnóstico, investigación desarrollo o intervención e investigación acción, siendo la que abarca las tres modalidades.

Bajo esta perspectiva, la investigación tendría un abordaje de intervención de cambio, considerada como investigación desarrollo, ya que se busca resolver una situación específica o particular, utilizando un modelo, a través del diseño de una intervención en función a unas necesidades planteadas por el cliente.

Para Yáber y Valarino (2003), la investigación desarrollo “tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno y externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o mercado”.

En este caso, se detectaron oportunidades de mejora en cuanto a la dimensión reconocimiento, indicando que debe elaborarse un plan de acción que permita desarrollar habilidades en los líderes para que reconozcan oportunamente el trabajo de sus colaboradores.

Por otra parte, esta modalidad de investigación consta de las siguientes cuatro fases:

- Diseño: o desarrollo de nuevos productos y/o servicios de una organización, los cuales deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias diseñadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

- Especificación: explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.

- Implantación: de nuevos diseños organizacionales que estén orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Aquí, factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, la

tecnología, el tamaño y la complejidad, resultan determinantes para el rediseño de organizaciones que están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y tomar la incertidumbre del mañana como una oportunidad de aprendizaje.

- Evaluación: valorar el entorno actual de impresión de la empresa y comprender sus procesos empresariales, actualizar datos.

4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados.

La investigación sería primaria, ya que los datos a recolectar se obtendrán directamente del problema estudiado. Grande y Abascal (2011), conceptualizan este tipo de investigación como aquella en la que la información es inexistente antes de desarrollarla y todo lo creado es específico para el caso.

4.1.3. Según los objetivos de la investigación.

En cuanto al objetivo planteado, sería una investigación descriptiva, puesto que es una forma de estudio que comprende “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos” (Tamayo y Tamayo, 2003).

4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos.

En este caso, sería de contexto de campo, debido a que se realizaría en un ambiente natural y en un determinado momento; es decir, que la sesión de formación a los líderes tendrá lugar en los espacios de la organización y tendrá una duración de ocho horas.

Además de ser de tipo transversal, puesto que buscan el conocimiento de alguna dimensión en particular o el desarrollo de algún aspecto de los sujetos en un momento dado (Nieto y Rodríguez, 2010).

4.2 Población y Muestra

La unidad de estudio estará constituida por todos los líderes de Grupo Vargas que tengan un rol corporativo, de modo que, tengan reporte directo por parte de los colaboradores de las empresas de Diagnóstico en Venezuela, además de los líderes pertenecientes a las nóminas de Cienvar y Ganbaro.

Según Tamayo y Tamayo, (2003), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Según Balestrini (1997), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138).

El tipo de muestra es de tipo intencional, el cual se utiliza cuando una persona selecciona la muestra procurando que sea representativa, dependiendo de su intención u opinión, con lo que la evaluación es subjetiva.

En este sentido, la muestra estará conformada por 19 personas, quienes tienen rol de líder dentro de la organización, supervisando el trabajo de colaboradores de la Unidad de Negocio de Diagnóstico (Cienvar y Ganbaro).

4.3 Técnica e Instrumentos

Según la clasificación propuesta por French y Bell (1996) sobre las intervenciones en DO, se realizarán “actividades de educación y capacitación”, que están diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y

capacidades del individuo. Las actividades se diseñarán para mejorar habilidades que permitirán un desempeño efectivo en el rol de líder, en cuanto a la comunicación con sus colaboradores, específicamente, en el dar retroalimentación/feedback del trabajo elaborado.

Se hará uso del diseño de instruccional, el cual es definido por Aguilar (2004), como “un proceso que, apoyado en un enfoque sistémico, organiza de una forma sistémica un conjunto de componentes de naturaleza instruccional, que permiten satisfacer necesidades y metas instruccionales” (p2).

En otras palabras, el diseño de instrucción permite determinar aquello que el participante ha de aprender y la forma en que lo hará, con la utilización de principios y teorías de la enseñanza y del aprendizaje

Por tanto, en la siguiente propuesta de investigación, se emplearán técnicas del modelo de aprendizaje basado en experiencias de Kolb y el diseño instruccional de Dick y Carey, previamente descritos en el marco teórico.

Adicionalmente, en cuanto al instrumento a utilizar para la sesión formativa grupal, será una ficha técnica u hoja de ruta, que describe la planificación realizada para lograr cada uno de los objetivos, especificando tiempo y recursos. De forma específica, se llevará a cabo una sesión formativa con actividades vivenciales y cognitivas, haciendo uso de recursos audiovisuales.

4.4 Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos	Actividades
Diseñar una sesión de formación relacionada con habilidades supervisorias donde se desarrollen y fortalezcan las destrezas para proporcionar feedback a los colaboradores	Liderazgo	Comunicación organizacional: Es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización. Collado (2012) Feedback: Es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta. (Zeus y Skiffington, 2000)	Diseño Instruccional: Es una actividad planificada, a través de la cual se integran recursos, a fin de satisfacer necesidades instruccionales (Aguilar, 2004). Basado en el Modelo de Dick y Carey.	Hoja de ruta, definida como: la planificación realizada para lograr cada uno de los objetivos, especificando tiempo y recursos.	Se ejecutarán todas aquellas actividades implícitas propuestas por Dick y Carey en cuanto al Diseño Instruccional (explicados en el Marco Teórico): 1. Identificar la meta de instrucción. 2. Análisis Instruccional. 3. Análisis del contexto y los participantes. 4. Redacción de objetivos del desempeño. 5. Desarrollo de instrumentos de evaluación. 6. Desarrollo de la estrategia instruccional. 7. Estrategia instruccional 8. Desarrollo y selección de los materiales instruccionales. 9. Diseño y conducción de la evaluación formativa. 10. Revisión de la evaluación sumativa.

4.5 .Procedimiento a seguir

Para poder cumplir con el objetivo de esta investigación, se hace necesario planificar y ejecutar tres grandes fases:

- Fase de diseño: esta fase estuvo comprendida con la elaboración del taller, entiéndase como la definición de cada uno de los elementos del diseño instruccional, en este caso, bajo el enfoque del Modelo de Sistemas de Dick y Carey.
- Fase de ejecución: esta fase comprende la ejecución del taller. Una vez esté definida la fecha, se realizará la sesión formativa con los participantes involucrados.
- Fase de presentación de resultados: se deben procesar las impresiones y resultados obtenidos del taller, además de los datos arrojados por el cuestionario de evaluación. Esta información debe ser presentada a las áreas involucradas directamente en el estudio, como Capital Humano y la Dirección General de las empresas de Diagnóstico.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL PRODUCTO

5.1..Planificación de la propuesta

En base a los resultados del estudio diagnóstico realizado, se efectuó una reunión con el líder de Capital Humano, quien, a su vez, involucró la Gerencia de Desarrollo Organizacional, recién constituida dentro del Grupo Vargas, ya que como consultores internos podrían, no solo aportar y ayudar en la toma de decisiones, sino hacer el debido seguimiento a la propuesta que aquí se detalla.

Ante la necesidad de cubrir las brechas existentes en cuanto al reconocimiento percibido de los colaboradores, por parte de sus líderes, se decide desarrollar una sesión de formación orientada establecer y potenciar una estrategia de comunicación, como lo es el proporcionar feedback, que resulta pieza clave en el liderazgo.

5.2. Diseño de la propuesta

Como se ha mencionado en apartados anteriores, esta sesión educativa está diseñada para mejorar las habilidades de los líderes para dar feedback o retroalimentación.

Para ello, se recurrió al diseño instruccional como herramienta de creación, y que, en el futuro, permitirá su debida implementación, ya que resulta determinante a la hora de definir que han de aprender los líderes.

Específicamente, el Modelo de Diseño Instruccional de Dick y Carey fue el que dio paso a su diseño, de acuerdo a los componentes descritos en su enfoque (detallado en el Marco Teórico)

A continuación, se detalla el Diseño Instruccional:

FEEDBACK COMO HERRAMIENTA PARA EL RECONOCIMIENTO

Objetivo General: al culminar el taller, cada participante (líder) aplicará de forma práctica las herramientas y estrategias brindadas, para proporcionar feedback a los colaboradores que integren su equipo de trabajo, centrándose en reconocer la labor realizada, así como aquellos logros alcanzados.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer en los líderes las habilidades comunicacionales para favorecer la relación entre líder-colaborador.
2. Identificar los diferentes estilos de liderazgo reconociendo cada uno su estilo como líder organizacional.
3. Desarrollar en los líderes las herramientas de feedback como técnica comunicacional entre líder-colaborador.

Duración: 12 Horas

Audiencia: dirigido a los líderes de las empresas de la Unidad de Diagnóstico de Grupo Vargas (Cienvar y Ganbaro), como aquellos líderes con rol Corporativo que tengan un reporte directo de colaboradores de dichas empresas. En este sentido, la audiencia estará conformada por 19 personas con rol supervisorio.

Contexto de Desempeño de la Audiencia: el taller se impartirá bajo la modalidad *in company*, en las salas de entrenamiento del edificio Vargas, el cual está habilitado y se encuentra en las condiciones para ejecutarlo, como, por ejemplo: espacio suficiente para la movilización de las personas, confidencialidad, entre otros aspectos.

Características de la Audiencia: hombres y mujeres que, en su mayoría, son de larga data en la organización, es decir, con al menos 10 años en promedio, perteneciendo al Grupo. Las edades están comprendidas entre los 30 y 45 años.

Modalidad: Presencial

Localidad: Edificio Vargas, Laboratorios Vargas.

Diseñador(a) Instruccional: Krissbey Marrugo

DÍA 1 - DURACIÓN: 8 HORAS

SESIÓN DE LA MAÑANA	
Fase de Conexión: Bienvenida e Inicio de la Sesión	Ubicar a los participantes en el espacio dispuesto para el taller, ambientado para la ocasión. El facilitador recibe a los participantes. Se presenta e inicia la sesión invitando a formar parejas para que compartan en 2 minutos la importancia que representa para cada uno el aprendizaje que obtendrán durante la sesión. Se invita a compartir con el resto del grupo. Al finalizar entrega el Manual a cada participante.
Ambientación:	Uso de habladores con mensajes relacionados al tema a tratar en todo el espacio, reproducción de música agradable de fondo para el recibimiento de los participantes.
Objetivo:	Conectar a los participantes con la actividad e integrarlos haciéndolos sentir bienvenidos.
Duración:	15 minutos

Módulo 1:	La Comunicación Asertiva
Objetivo:	Fortalecer en los líderes las habilidades comunicacionales para favorecer la relación entre líder-colaborador.
Contenidos:	1 La Comunicación, Definición y sus elementos 2. Estilos de Comunicación 3. La Comunicación Asertiva 4. La Conversación 5. Elementos de la Conversación

Estrategia Instruccional:	Al iniciar la sesión se le indica al grupo que debe en una hoja de rota folio dibujar a un personaje que será quien los represente como líder. Una vez dibujado la figura humana, deberán identificarlo con un nombre y pegar al personaje en un lugar visible del salón. La instrucción que da el facilitador es que a lo largo del Taller cada elemento que se vayan descubriendo y que sea vital para un líder lo irán anotando con marcadores en el rotafolio donde está el líder dibujado por ellos. - Lectura de material entregado a cada participante - Elaboración de Mapas Mentales sobre la definición de “Comunicación” - Trabajo en pequeños grupos sobre “Estilos de Liderazgo” - Lectura de los elementos de la Comunicación Asertiva - Reproducción de recurso visual (Video) - Conformación de tríos con tres roles: Rol 1 responsable de llevar la conversación, Rol 2 persona invitada a la conversación, Rol 3 Observador: una vez leído y trabajado el contenido sobre Comunicación y Comunicación Asertiva, se conformarán tríos donde a través de un juego de roles deberán establecer una conversación Líder-colaborador y manifestar elementos de la Asertividad durante el proceso comunicacional. Se entregarán fichas a cada trío para determinar el rol de cada participante, la temática a conversar y los elementos de la comunicación asertiva que han de aplicar. - Sesión de chequeo de resultados con lista de chequeo.
Recursos o Medios Instruccionales:	- Presentación del Facilitador: Objetivos del módulo - Recurso Visual: Video sobre la Comunicación y la Asertividad - Manual del Participante - Fichas para juego de roles (supervisor/colaborador; colaboradores pares; entre otros).
Ubicación:	Sala Jedinger 1 y 2, Edificio Vargas, Laboratorios Vargas.
Facilitador:	Por Definir
Duración:	3 horas, 45 minutos.
Receso:	15 minutos en el intermedio de la sesión.

ALMUERZO	
SESIÓN DE LA TARDE	
Módulo 2:	El Liderazgo
Objetivo:	Identificar los diferentes estilos de liderazgo reconociendo cada uno su estilo como líder organizacional.
Contenidos:	1. El Liderazgo: Definición 2. Estilos de Liderazgo 3. Reconociendo mi Estilo de Liderazgo
Estrategia Instruccional:	- Presentación del Facilitador: Objetivos del módulo - Lectura de material entregado a cada participante - Se pregunta a los participantes: ¿qué es para ustedes el Liderazgo?, se escuchan las respuestas y se les invita a leer en el Manual la definición sobre Liderazgo. - Una vez leído el concepto, se les pide que en el manual coloquen su propia definición de Liderazgo y las 5 características que consideran debe poseer un Líder. - Se invita a compartir lo escrito, y en un rotafolio la facilitadora va tomando nota de los puntos comunes y no comunes del grupo. Al final entre todos, construyen su concepto de Liderazgo e identifican las características que un líder debe tener. Todo en consenso. - Al finalizar la actividad, colocan los hallazgos en el rotafolio donde dibujaron a su líder al iniciar el Taller. - Estilos de Liderazgo: en el manual se presentan 3 estilos de liderazgo, se invita al grupo a conformar 3 equipos. A cada equipo le corresponde hacer la lectura de 1 estilo de liderazgo y debe hacer una presentación resumen de estilo que le correspondió. De ese estilo cada equipo deberá indicar que considera que debe tener un líder y escribirlo en el rotafolio del líder dibujado. - Luego manera individual realizar la actividad n° 2 y 3 del manual en el módulo 2 Liderazgo. Al finalizar se invita a los participantes a compartir sus hallazgos y reconocimientos. - Reconociendo mi Estilo de Liderazgo: una vez vistos los diferentes estilos de Liderazgo, se invita a los participantes a realizar la actividad 4 de módulo 2 Liderazgo, donde de cada Estilo de Liderazgo deberán marcar con una equis (x) lo que ellos tienen como líderes y así identificar el estilo que poseen como

	líderes organizacionales. Con cuál de ellos se reconocen?
Recursos o Medios Instruccionales:	- Presentación del Facilitador: Objetivos del módulo - Manual del Participante - Rotafolios - Marcadores
Ubicación:	Sala Jedinger 1 y 2, Edificio Vargas, Laboratorios Vargas.
Facilitador:	Por Definir
Duración:	3 horas, 45 minutos
Receso:	15 minutos en el intermedio de la sesión

DÍA 2 - DURACIÓN: 4 HORAS

Módulo 3:	El feedback como herramienta para el reconocimiento
Objetivo:	Desarrollar en los líderes las herramientas de feedback como técnica comunicacional y de reconocimiento.
Contenidos:	1. Definición de feedback 2. Tipos de feedback 3. Reconocimiento; Los Hechos, El Sentir, Mi Responsabilidad, Propuesta/Acuerdos.
Estrategia Instruccional:	- Repaso de lo visto el día anterior. - Se invita a los participantes a hacer la lectura de las diferentes definiciones de feedback que se presentan en el manual. - Lectura de los elementos del feedback y de la guía para dar feedback. - Se proyecta el Recurso Visual: Video de Feedback y se valoran los elementos presentes según la lectura realizada del contenido del manual. - Ejercicio del sentir: Juego de las emociones (Sentir con las palabras): el facilitador invita al grupo a formar parejas e invita a que propicien una sesión de feedback. El facilitador entregará fichas con frases y emociones que la persona que da el feedback debe mostrar al otro y el participante que recibe el feedback no sabe lo que la persona le dirá. Se les pide que se conecten con las emociones. - Conformación de equipos de trabajo para propiciar la práctica del feedback.
Recursos o Medios Instruccionales:	- Presentación del Facilitador: Objetivos del módulo - Recurso Visual: Video - Manual del Participante

	- Fichas de colores - Marcadores de colores - Fichas emoticones que representan una emoción
Ubicación:	Sala Jedinger 1 y 2, Edificio Vargas, Laboratorios Vargas.
Facilitador:	Por Definir
Duración:	3 horas, 45 minutos.
Receso:	15 minutos en el intermedio de la sesión.

5.4 Cómo evaluar la propuesta

Al finalizar el taller, se entregará un cuestionario (Ver Anexo N°1) que permitirá identificar qué se puede mejorar en la instrucción, para futuras réplicas de la sesión, a otros líderes dentro de las organizaciones que conforman Grupo Vargas.

Este instrumento fue validado por dos jueces expertos, pertenecientes a la Gerencia de Desarrollo Organizacional y a la Gerencia de Desarrollo de Talentos; quienes, en su amplia experiencia como facilitadoras, identificaron la pertinencia y las oportunidades que podía tener.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1..Conclusiones

Con base a lo expuesto a lo largo de este trabajo, se considera la alta factibilidad de aplicar la propuesta lo antes de posible, a fin de que no se pierda la fuerza e interés de los involucrados, pudiendo ser, además, un punto de arranque para llevar al resto de los líderes.

Como bien se explicó, los líderes resultan una pieza fundamental en el funcionamiento de una organización, por lo que se cree que esta sesión de capacitación, ayudará a sensibilizar a algunos líderes en los temas de “gente”, en promover la autogestión, pero acompañado del debido seguimiento de tareas y asignaciones, y del oportuno reconocimiento de lo positivo.

Vale destacar que el contexto externo (país) en el que se maneja la organización, resulta bastante inestable y turbulento, por lo que el departamento de recursos humanos ha tenido que ingeniar distintas estrategias para motivar a su gente, no obstante, parece valioso que recursos internos, como líderes puedan apoyar esa gestión a través de los canales de comunicación que establecen con sus colaboradores, particularmente el feedback.

Se considera que esta herramienta, finalmente, generará el impacto deseado en los colaboradores, que hoy en día perciben que “su trabajo no está siendo visto, o reconocido”, ya que son los líderes quienes están más cerca de su día a día y lo que hacen y cómo lo hacen.

Si bien pudiese verse como una cadena de acciones y consecuencias, en la cual se verá frutos a largo plazo, se estima que pueda ser más rápido,

ya que una vez se ejecute el taller, los líderes tendrán consciencia y mayor comprensión sobre la importancia de contar con mecanismos de reconocimiento, pudiendo romper con algún tipo de paradigma al respecto, y, por ende, dar paso a que sea una práctica más frecuente.

6.2 Recomendaciones

Como primera recomendación, se considera que el taller debe ser realizado con prontitud, ya que se desea traiga mayores beneficios a la organización en sí. Parece banal, pero resulta ser un recurso accesible, que no tiene impacto económico, pero es importante recordar, que coloquialmente se dice que “ningún dinero compensa un mal clima de trabajo”.

Segundo, podría ser replicado a todos los líderes de las distintas organizaciones que conforman Grupo Vargas, para así obtener consecuencias positivas de mayor envergadura.

Adicionalmente, se cree propicio y fundamental, que la Gerencia de DO realice un monitoreo de los compromisos adquiridos por dichos líderes, y puedan desarrollar instrumentos formales que permita conocer datos precisos de si las acciones emprendidas, están teniendo los efectos deseados.

REFERENCIAS

- Abad, R. (s/f). *¿Qué tipo de reconocimiento utilizar?*. Recuperado de <http://ganaropciones.com/reconocimiento.htm>.
- Aguilar, J. (2004). *El diseño de instrucción en la planificación de la enseñanza*. Universidad Simón Bolívar.
- Arcas, J. (2004). *Feedback o retroalimentación*. Recuperado de <http://www.jesusarcas.com/01d6f794210bf430b/01d6f7948008cd701/01d6f7948008e3207/index.html>
- Balestrini, M (1997). *Cómo realizar un proyecto de Investigación*. Fotolito Quintana. Caracas, Venezuela.
- Bass, B (1985). *Leadership an performance beyond expectations*. New Yor. Recuperado de <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>
- Bass y Stogdill's (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. (3° ed). New York.
- Chiang V. M., Martín R. M., Núñez P. A. (2010). *Relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. España: R. B. Servicios Editoriales, S. L.
- Collado, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos: España.
- Flores García Rada, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson - Prentice Hall. 5ta Edición.
- Forehand, G.A., Gilmer, B. (1969). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*. Psychological bulletin.
- García, A. y Ovejero, A. (s/f). *Feedback Laboral y Satisfacción*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1088519>
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. (1° Ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Grande, I. y Abascal, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España: Esic Editorial. Rcuperado de https://books.google.co.ve/books/about/Fundamentos_y_t%C3%A9cnicas_de_investigaci%C3%B3n.html?id=AT8aVCwCRpgC&redir_esc=y&hl=es
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, IL Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- HayGroup. (1992). *Líderes de hoy y del futuro*. Caracas
- Iglesias, P. (2014). *¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, coaching personal y ejecutivo*. Recuperado de www.coachingparaelexito.com
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales (2019) (4° ed.). Caracas, Venezuela. FEDUPEL
- Martínez, E. (2005). *Feedback*. Recuperado de <http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/FEEDBACK.doc>

- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/investcientifica/investcientifica.sht>
- Nieto, M. y Rodríguez, M. (2010). *Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. España: Editores Universidad de Salamanca. Recuperado de <http://books.google.co.ve/books?id=0OmjkbteDG8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ortiz, M. (2008). Feedback positivo. Si es tan valioso ¿por qué cuesta tanto usarlo?. Recuperado de <http://www.miriamortiz.es/ArtFeedbackPositivo.html>
- Ramírez, R., Abreu, J.L., y Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience, 3 (1): 143-185.
- Robbins, S. (2005). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, E. (2000). Teoría de liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/727/72712316/>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico – Administrativas. Mayo-Agosto 2004. Año 10, N° 27. (78-82).

- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación científica*. (4° edición). Editorial Limusa S.A. México.
- Torres, C. (2015). *La conciliación trabajo-familia y la comunicación supervisor-supervisado*. DEBATES IESA, Vol XX, 4. Caracas - Venezuela.
- Ortiz, P. y Cruz, L. (2008). *Estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017
- Solórzano, A. (2010). *Intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un centro de distribución*. Tesis de especialización publicada UCAB. Caracas.
- Van der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Vivas, M., Gallego, D., y González, B. (2006). *Educación las emociones*. Madrid: DYKINSON. S.L.
- Williams, P., Schrum, L., Sangra, A., y Guardia, L. (s/f). *Modelos de diseño instruccional*. Recuperado de <http://aulavirtualkamn.wikispaces.com/file/view/2.+MODELOS+DE+DISEÑO+INSTRUCCIONAL.pdf>
- Yaber, G. y Valarino, E. (2003). *Clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia*. Revista Informe de Investigaciones Educativas, Vol. XXI, Año 2007, 35-56. Recuperado de http://www.academia.edu/30634416/Clasificaci%C3%B3n_organizaci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_de_la_investigaci%C3%B3n_en_los_postgrados_de_administraci%C3%B3n_y_gerencia

Yagosesky, R. (2011). *La Comunicación Asertiva*. Recuperado de <http://www.laexcelencia.com/htm/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.htm>

Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6° ed.) Madrid: Pearson, Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO N° 1: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL TALLER

EVALUACIÓN DEL TALLER				
TALLER :				
FECHA:				
DURACIÓN (HRS):				
FACILITADOR:				
LUGAR:				
OBJETIVO: Obtener información sobre el nivel de satisfacción de los participantes que nos permita mejorar la calidad de la actividad educativa recibida en cuanto al Contenido, Logística y Actuación del Instructor.				
Instrucciones: De acuerdo a la escala coloque una equis (X) en el recuadro que considere para cada uno de los ítems.				
ESCALA	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
				D E F I C I E N T E R E G U L A R B U E N O E X C E L E N T E
CONTENIDO				
Cumplimiento de los Objetivos del Curso				
Relación Teórica-Práctica				
Aplicabilidad de los contenidos a mi trabajo				
Calidad del material impreso				
LOGÍSTICA				
Calidad del servicio prestado por el Departamento de RR.HH.				
Condiciones generales del salón				
Oportunidad de la Invitación				
Refrigerios				
ACTUACIÓN DEL INSTRUCTOR 1				
Logró la integración del Grupo				
Habilidad para lograr la participación y atención del grupo				
Adecuación del Contenido a su dinámica laboral				
Utilización de los equipos audiovisuales (TV-VHS-RETROPROYECTOR-VIDEO BEAM-PIZARRA)				
1.- SUGERENCIAS ADICIONALES PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA				
2.- ¿CUÁL SERÍA LA CALIFICACIÓN GLOBAL QUE LE DARÍA AL PROGRAMA EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5				

ANEXO N°2: MANUAL DEL PARTICIPANTE

GRUPO VARGAS

El Feedback como herramienta para el Reconocimiento

Manual del Participante



Facilitadora: Krissbey Marrugo

Módulo 1: La Comunicación

Objetivo: Fortalecer en los líderes las habilidades comunicacionales para favorecer la relación entre líder-colaborador.

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal. Lo que pensamos, las conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (inteligencia intrapersonal), es muy importante, pero no basta para lograr una buena comunicación. Para que el conocimiento sea significativo, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos. Los tres componentes de nuestra capacidad para influir en los demás son: - La palabra - El tono de voz - El lenguaje corporal.

La comunicación resulta fundamental en el clima de una organización, ya que de ella dependerá el éxito a lo largo del tiempo, tanto por la comunicación entre comunicadores, interdepartamental, y principalmente supervisor-colaborador.

Para Collado (2012) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización.

Por ende, se puede decir que, las relaciones establecidas entre los miembros de una organización, depende completamente del tipo o calidad de la comunicación que exista entre ellos, a partir de este vínculo se establecen los acuerdos de los equipos, los compromisos y se toman decisiones oportunas que impactaran positivo o negativamente en la empresa.

Ahora bien...

Actividad N°1: ¿Qué es para mí la Comunicación?

A continuación, escribe en las siguientes líneas lo que para ti significa la Comunicación:

Elementos de la Comunicación



La Comunicación Asertiva

Van der Hofstadt (2005) plantea varios estilos de comunicación, que permiten establecer relaciones interpersonales dentro de una organización:

- **Estilo de comunicación inhibido:** hace referencia a las personas que generalmente son incapaces de plantear su opinión y que suelen vivir preocupados por satisfacer a los demás. Este tipo de colaboradores en la organización son aquellos que sienten temor para decir *no*, aunque lo se les esté presentando vaya en contra de sus ideales.
- **Estilo de comunicación agresivo:** en este caso, las personas son muy rígidas en sus opiniones, ofenden al otro, se imponen y no escuchan ni aceptan sugerencias. Este tipo de comunicación, desliga al colaborador de cualquier responsabilidad, justificándose cuando ocurren situaciones conflictivas y buscando la culpa en el otro.

- **Estilo de comunicación asertivo:** en este tipo de comunicación, la persona habla con efectividad y propiedad, expone sus ideas en forma lógica y sin contradicciones, apuesta a relaciones de ganar-ganar con el otro y es un excelente negociador. Tiene la capacidad de decir *no* cuando así lo requiere, haciendo valer sus derechos y respetando los derechos de los otros.

Este último estilo es el que resulta más efectivo dentro de una organización, sobre todo para las relaciones líderes-colaboradores, en las cuales constantemente hay que transmitir información y tomar decisiones. Adicionalmente, este estilo de comunicación permite que se expresen las ideas, pensamientos, preferencias u opiniones de forma clara, firme y honesta.

La asertividad resulta ser una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos o defender derechos sin la intención de herir, actuando desde la autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia (Yagosesky, 2011).

Actividad N°2: Identifiquemos el estilo y los elementos de la comunicación:

Luego de visto el vídeo sobre la Comunicación, conversa con tu equipo sobre los elementos presentes de la Comunicación y anótalas en el siguiente cuadro:

Elemento de la Comunicación	¿Qué observé de cada elemento?
Emisor	
Mensaje	
Receptor	
Canal	
Código	

En grupo, responde las siguientes preguntas:

1. Lo visto en el vídeo, responde a la Comunicación Asertiva? Si___ No___

¿Por qué?

2. ¿Todos los elementos estuvieron presentes d forma correcta? Si___ No___

¿Por qué?

3. En el siguiente cuadro, comparte: ¿en cada elemento de la Comunicación, que mejoraría?, ¿O que hubiese usted aplicado?

Elemento de la Comunicación	Yo habría...
Emisor	
Mensaje	
Receptor	
Canal	
Código	

La Conversación: Definición

Es un diálogo oral o escrito entre dos o más personas que intervienen alternativamente expresando sus ideas y/o afectos sin necesidad de planificación. Se establece una comunicación a través del lenguaje verbal y lenguaje no verbal (gestos, muecas, expresión facial, corporal, etc.).



La Comunicación Asertiva....¿Qué es la Asertividad?

La asertividad es una habilidad social y comunicativa que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos.

Los 5 componentes verbales del mensaje asertivo

- Comprensión de la postura del otro. Se trata de transmitir que comprendemos el punto de vista del otro sobre el asunto.
- Expresión del problema.
- Expresión de sentimientos y consecuencias.
- Petición de un cambio de conducta.
- Expresión de consecuencias.

Características de los líderes asertivos

- Tienen confianza en sí mismos.
- Respetan la opinión de los demás.

- Validan las emociones de los demás.
- Escuchan activamente.
- Se conocen a sí mismos.
- Se aceptan incondicionalmente.
- Reconocen sus limitaciones, aun así, denotan humildad y les suelen reconocer fortalezas en otros.

Ejercicio:

¿Qué de esto reconozco en mí como líder?

Módulo 2: Liderazgo

Objetivo: Identificar los diferentes estilos de liderazgo reconociendo cada uno su estilo como líder organizacional.

Actividad de Inicio: Diagnóstico

A continuación, toma unos minutos y escribe en las siguientes líneas lo que significa para ti el Liderazgo:

Liderazgo es:

Enumera al menos 5 características que consideres debe evidenciar un Líder:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



El Liderazgo según algunos autores:

Existen diversos criterios al momento de definir qué es el liderazgo. Hay autores, como Hemphill y Coons (1957) que indican que el liderazgo es “el comportamiento de un individuo...que rige las actividades de un grupo hacia una meta en común”. Mientras que Yulk (2008) conceptualiza al liderazgo como “el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos colectivos para conseguir objetivos comunes”.

En otras palabras, se puede afirmar que un líder es aquel que permite que una organización alcance sus metas, logrando que los demás integrantes de la organización se vean motivados a lograr las mismas.

Se hace fundamental tener en cuenta que “la influencia” es la característica esencial del liderazgo. Por lo tanto, se dice que hay un proceso de liderazgo cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Proceso de influencia ejercido sobre un seguidor.

- Seguidor proporciona una respuesta voluntaria al líder
- Respuesta en función de un logro común.

Para Bass y Stogdill (1990), el liderazgo está compuesto de los siguientes enfoques:

- **Como núcleo de procesos grupales:** el líder define hasta donde van las fronteras de las creencias, los cambios y las actividades de los seguidores, el líder delimita la estructura del grupo.
- **Como un individuo con una personalidad impactante:** el líder posee los rasgos deseables de personalidad o superiores, que lo diferencia de sus seguidores.
- **Como arte para inducir a los seguidores:** el liderazgo permite ordenar y guiar al grupo hacia lo que el líder desea.
- **Como una relación de poder:** los seguidores perciben que el líder tiene el poder para disponer sobre su conducta.
- **Como un modo particular de persuasión:** el liderazgo implica persuadir a sus seguidores utilizando argumentos válidos.
- **Como expresión de determinadas conductas:** el liderazgo representa la conducta del líder mientras dirige las actividades de un grupo.
- **Como instrumento para la consecución de metas:** el líder es quien dirige al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- **Como un proceso de influencia:** el liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores.
- **Como efecto de la interacción grupal:** el liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.
- **Como una diferenciación de roles:** cada miembro de grupo tiene una función a la que le corresponde el desempeño de un papel determinado.

Algunos estilos de Liderazgo:

1. Teoría del liderazgo carismático

Surge de la percepción que tienen los seguidores sobre el líder y en cómo éste ejerce su autoridad. Para Weber (1947), el liderazgo carismático era una forma de influencia basada en las percepciones que tienen los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales, lo cual dista de una influencia tradicional o de autoridad formal.

Yulk (2008) señala que estos líderes influyen a través de conductas como:

- Expresar una visión atractiva.
- Utilizar contundentes formas expresivas de comunicación cuando expresan la visión.

- Asumir riesgos personales y hacer auto sacrificios para alcanzar la visión.
- Comunicar altas expectativas.
- Expresar confianza en sus seguidores.
- Dar ejemplo con conductas coherentes con la visión.
- Gestionar las impresiones que tienen los seguidores del líder
- Crear una identificación con el grupo o la organización.

2. Teoría de Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1977) propusieron esta teoría, en la cual establecen un tipo de conducta de liderazgo adecuado en función a los distintos niveles de madurez de un subordinado, aunado a la labor que desempeña en la organización.

En este sentido, crearon cuatro estilos posibles de dirección que indican el nivel de control que un líder ejerce sobre los subordinados, estos son (Sanchez, 2000):

- Ordenar: caracterizado por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- Persuadir: caracterizado por explicar a los subordinados las decisiones tomadas, a la vez que describe las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo solicitado.
- Participar: caracterizado por compartir sus ideas con los subordinados, a su vez de facilitar el dialogo para tomar una decisión y planificación en conjunto.
- Delegar: caracterizado por permitirle al subordinado la toma de decisiones en cuanto a cómo actuar para lograr los objetivos.

Esta teoría se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder está atada a la madurez de los subordinados, la cual implica: competencia, experiencia, motivación e interés en desempeñar las tareas asignadas y en el asumir responsabilidades.

3. Teoría del liderazgo transformacional y transaccional

3.1 Liderazgo transformacional

Bass (1985) definía al liderazgo transformacional como "...aquel donde los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos".

Motiva a los seguidores de la siguiente forma:

- Haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas
- Induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo.
- Activando sus necesidades de orden superior.

Bass (1985) menciona que las conductas que reflejan una efectiva ejecución de la labor del líder transformacional son las siguientes:

- Influencia idealizada: estimular fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder.
- Estimulación intelectual: aumentar la conciencia de los seguidores sobre los problemas e influir sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva
- Consideración individualizada: proporcionar apoyo, ánimo y asesoramiento a sus seguidores.

3.2 Liderazgo transaccional

Bass (1985) refiere como el estilo de liderazgo que “implica un proceso de intercambio que puede dar lugar al cumplimiento del seguidor de las peticiones del líder, pero no es probable que genere entusiasmo y compromiso con los objetivos de las tareas”.

Las conductas asociadas a este tipo de liderazgo son:

- **Recompensas contingentes:** ejecución del trabajo por parte del seguidor para recibir una recompensa y la utilización de incentivos para influir sobre la motivación.
- **Dirección activa por excepción:** búsqueda de errores y aplicación de normas para evitarlos.
- **Dirección pasiva por excepción:** utilización de castigos y acciones correctivas como respuesta a los errores.

Un líder eficaz debe aplicar ambos modelos dependiendo de la situación. La discrecionalidad del líder es la que va a definir cuál es la estrategia o conducta más acertada.

Actividad N° 2: Individual

A continuación, en la siguiente tabla registra brevemente alguna situación en la que hayas tenido algún evento relacionado con los indicadores que se presentan en la columna “**Indicadores**”

Indicadores	¿Cuándo lo hace?	¿Cómo lo hace?
○ Suministra oportunamente la información requerida por el equipo		
○ Identifica las fortalezas y brechas del equipo para el logro de objetivos		
○ Cumple los compromisos asumidos con su gente		
○ Determina con el equipo el impacto de sus acciones en los objetivos		
○ Orienta al equipo en el cumplimiento de responsabilidades asignadas		
○ Emite opiniones equilibradas de su equipo de trabajo reconociendo el aporte específico de cada persona.		

Actividad N° 3: Reconociendo mis atributos como Líder

Menciona cuáles son tus principales atributos como Líder, según lo visto hasta el momento en el taller:	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Actividad N° 4: Reconociendo mi Estilo de Liderazgo:

Lee con detenimiento las conductas asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo vistos y marca con una equis (x) aquellos que se asemejen a tu conducta como líder. Aquel estilo de liderazgo con mayor número de conductas seleccionadas, podría ser el estilo que como líder muestras a tu equipo de trabajo:

Liderazgo Carismático		Liderazgo Situacional		Liderazgo Transformacional		Liderazgo Transaccional	
Conductas Asociadas		Conductas Asociadas		Conductas Asociadas		Conductas Asociadas	
Expresa una visión atractiva.		Ordenado: caracterizado por dar instrucciones específicas y supervisar		Hace que sean más conscientes de la importancia de los		Recompensas contingentes: ejecución del	

		de cerca el desarrollo del trabajo.		resultados de las tareas		trabajo por parte del seguidor para recibir una recompensa y la utilización de incentivos para influir sobre la motivación.	
Utiliza contundentes formas expresivas de comunicación cuando expresan la visión.		Persuade: caracterizado por explicar a los subordinados las decisiones tomadas, a la vez que describe las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo solicitado.		Induce a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo.		Dirección activa por excepción: búsqueda de errores y aplicación de normas para evitarlos.	
Asume riesgos personales y hacer autosacrificios para alcanzar la visión		Participa: Caracterizado por compartir sus ideas con los subordinados, a su vez de facilitar el dialogo para tomar una decisión y planificación en conjunto.		Activa sus necesidades de orden superior.		Dirección pasiva por excepción: utilización de castigos y acciones correctivas como respuesta a los errores.	
Comunica altas expectativas.		Delega: Caracterizado por permitirle al subordinado la toma de decisiones en cuanto a cómo actuar para lograr los objetivos.		Influencia idealizada: Estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder.			

Comunicar altas expectativas.				Estimulación intelectual: aumentar la conciencia de los seguidores sobre los problemas e influir sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva			
Da ejemplo con conductas coherentes con la visión.				Consideración individualizada: Proporcionar apoyo, ánimo y asesoramiento a sus seguidores.			
Gestionar las impresiones que tienen los seguidores del líder							
Crea una identificación con el grupo o la organización.							

"Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr".

Sam Walton, fundador de Walmart y Sam's Club.

Módulo 3: El Feedback como herramienta para el reconocimiento

Objetivo: Identificar los diferentes estilos de liderazgo reconociendo cada uno su estilo como líder organizacional.

El Feedback: Varias definiciones

El Feedback consiste en aquella comunicación que se da de forma verbal o no verbal, donde quedan expuestos aspectos de la conducta de una persona o grupo, y de cómo esta afecta de alguna manera (Solorzano, 2010). Adicionalmente, 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).

Iglesias (2014) describe al feedback o retroalimentación como un término anglosajón de difícil traducción al castellano, que está inmerso en el argot empresarial. Este refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que desea que se repita en el tiempo, siendo denominado como feedback positivo o de apoyo; mientras que, el señalar un comportamiento o conducta que una persona debe modificar, refiere a un feedback negativo o correctivo.

Mientras que, Zeus y Skiffington (2000, citado en Arcas, 2004), definen *feedback* como *“es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”*.

Como consecuencia de diversos estudios en materia de feedback, hoy en día se tiene mayor información sobre el valor que tiene el feedback positivo, y se quiere dejar de manifiesto a fin de entender el impacto que genera en las organizaciones que se hace uso frecuente y adecuado de él.

Ortiz (2008), señala que este tipo de conversaciones producen la posibilidad de que la persona conozca mejor su identidad pública, la imagen que tienen de él, lo que opina otro sobre él, y lo que se aprecia en cuanto a su modo de actuar. Esa visión que se genera de *“lo que el otro piensa sobre mí”*, es importante para profundizar en la comprensión de sí mismo, en cuanto a las habilidades y fortalezas disponibles, de que lo vincula o separa de otros.

El feedback positivo resulta muy potente como herramienta de aprendizaje, ya que se reconoce el valor de determinadas acciones, y a su vez, permite reforzarlas. De la mano de la psicología se ha demostrado que el reforzamiento positivo (reconocimiento) tiene mayor valor frente al reforzamiento negativo (castigo).

Por su parte, cuando se da feedback se desarrollan otras aristas igual de importante, como el estrechar vínculos, reforzar las relaciones, propiciar la empatía, ya que se hace explícito el reconocimiento a las virtudes o al comportamiento que resulta beneficioso. En contraparte, cuando estas expresiones de feedback positivo escasean o se hacen de forma inadecuada, se desarrollan relaciones con resentimiento, que al cabo del tiempo terminarán deterioradas.

Actividad Individual: ¿Qué es para mí el feedback?

Escribe a continuación, para ti como líder qué es el feedback:

Para ello, Martínez (2005) refiere los siguientes aspectos como fundamentales para que el feedback tenga impacto en el otro:

1. Conocer los objetivos del otro y haber observado algunos aspectos, que, en su opinión, ayuden al otro a mejorar su efectividad.
2. Trazar un plan para tener clara la información y los ejemplos (tener siempre registros)
3. Crear un contexto de escucha y aprendizaje.
4. Chequear si el otro le da autoridad para darle feedback en el dominio a tratar. El proceso es inútil si la persona no está dispuesta a escucharle.
5. Especificar sobre cuales aspectos será el feedback.
6. Abrir el espacio para el intercambio de opiniones con respecto al tema tratado y generar nuevas posibilidades de acción. Este es el cierre ideal.

Actividad en Parejas: Ejercicio del sentir: Juego de las emociones (Sentir con las palabras).

1. Conformar pareja con algún compañero del taller

2. Sigue las instrucciones del facilitador
3. Toma nota de lo que sientes en cada caso:

Situación, qué me dijo mi compañero?	La emoción que sentí fue:

Como líder, se debe tener especial cuidado a la hora de dar feedback a nuestros colaboradores, cada palabra dicha, genera en el otro una emoción, un sentir y eso impacta el clima organizacional sin lugar a dudas.

El Feedback es el ejercicio consciente de dar y recibir retroalimentación en un contexto profesional basado en los resultados obtenidos durante un periodo corto de tiempo.

La retroalimentación es el análisis de una persona desde diferentes perspectivas para mostrar lo que hace muy bien y acelera su carrera profesional, pero también lo que necesita mejorar porque frena su crecimiento.

La diferencia con la evaluación de resultados es que el proceso de *feedback* debe ser cercano y continuo, y al implementarlo correctamente genera relaciones de confianza.

A continuación 5 consejos para dar *feedback* como un líder:

1. Dar retroalimentación de manera frecuente

Es mucho más recomendable dar feedback constante y con anotaciones de circunstancias reales y puntuales, en lugar de hacerlo de manera semestral o anual, pues hablar sobre puntos negativos a tiempo contribuye a la mejora e identificación de problemas de forma más rápida y eficiente.

2. Nunca dar *feedback* si se está de mal humor

El feedback no se debe confundir con un regaño o llamado de atención, para que la retroalimentación sea correcta y entendida por el receptor debe existir una actitud neutral y de diálogo, de lo contrario puede convertirse en una reunión explosiva dominada por el sentimiento y no por la razón.

3. Siempre comenzar con los puntos positivos

Resaltar solo los puntos negativos de una persona y olvidarse de sus virtudes pone al receptor en una posición de inferioridad, la idea no es afectar su autoestima, sino empoderarlo a mejorar y alentarlos a continuar con sus acciones positivas.

4. Cuando se enlisten puntos por mejorar explicar cuál sería la actitud adecuada a tomar

De nada sirve identificar las áreas de mejora sino se sugieren posibles soluciones tanto operativas como en actitudes. Es necesario dar propuestas y exponer de forma práctica posibles medidas que orienten y provoquen un crecimiento en el trabajador.

5. Buscar que las personas se sientan reconocidos, valorados y motivados es el objetivo de un buen feedback

La finalidad de la retroalimentación es provocar en el receptor un crecimiento constante y juicioso que le permita tener cada vez más independencia y que uno mismo vaya notando las áreas de mejora y los puntos positivos.

La forma como las personas asuman lo recibido en la sesión de feedback es su responsabilidad, sin embargo, un líder tiene como rol evitar “sorpresas” cuando se presentan las oportunidades de avanzar en su carrera.

Guía para dar Feedback

APERTURA		DESARROLLO		CIERRE	
- Convoque al colaborador con antelación notificándole el motivo del encuentro. - Invite amablemente al colaborador a tomar asiento y recíballo con amabilidad, haciéndolo sentir cómodo. - Las preguntas en esta etapa están dirigidas a calmar la ansiedad y a generar un clima de confianza propicio para la conversación / feedback.		- Esta etapa está dirigida a compartir la experiencia laboral en el área y a mostrar evidencias de hallazgos positivos, recientes logros, resultados y fortalezas a reconocer en el colaborador. - Rescatar el valor e impacto que su labor genera en el equipo/área/ empresa.		En esta parte se permite al colaborador que manifieste su sentir y sus expectativas con el trabajo/proyecto/empresa.	
Pregunte	Observe	Pregunte y Comparta	Observe	Permita	Observe
Indague como se siente y cualquier otro planteamiento que le permita romper el hielo. ¿Cómo han estado sus días? ¿Cómo está la familia? Comparta usted también algo sobre usted para generar clima de confianza: alguna experiencia reciente, algo curioso, etc.	- Estado de ánimo - Nivel de ansiedad	¿Cómo se siente con el trabajo que realiza actualmente? - Pregunte sobre el trabajo o logro relacionado con el feedback y/o reconocimiento que motiva la realización del encuentro. - Introduzca el motivo por el cual usted quiere retroalimentar al colaborador y manifieste como eso lo hace sentir a usted. - Menciónale aquellas fortalezas que usted considera que son valiosas y que fueron claves para ese resultado positivo.	- Respuestas dadas - Estado de ánimo, entusiasmo ante las preguntas realizadas y comentarios compartidos. - Motivación y orientación al logro - Intereses de proyectos en el área.	Observar la conducta del colaborador, como recibe el reconocimiento. Comparta expectativas y establezca acuerdos para acompañar, apoyar y ayudar en lo que el colaborador requiera para el logro de objetivos. Deje claro su disposición para acompañar y establecer planes de acción que favorezcan al colaborador siempre que sean viables. No genere expectativas que no pueda cumplir.	- Actitud - Compromisos - Disposición - Expectativas
Para pasar al desarrollo, explíquele que van a conversar acerca de su gestión, trabajo, resultados, etc.		Una vez realizado el feedback, indíquele que están finalizando y si tiene alguna duda que aclarar o algo que quiera compartir. Refuerce lo satisfeco que está como líder de su gestión.			

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, a aprender más, a hacer más, a ser mejores; eres un líder”

Jack Welch