AAU-0534

BN-189580.

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

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

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana (o): Fabiana Báez Fonseca, Cédula de Identidad N°22.906.808, en la elaboración de Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado: "Programa de intervención organizacional para mejorar la percepción de recompensa en los trabajadores de una empresa aseguradora"

Después de haber revisado el contenido del referido Trabajo Especial de Grado, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los 06 días del mes de mayo del dos mil 2019.

Atentamente,

Profesor Asesor, CARLOS MAZQUIARAN
C.I.N° 3.981.161

AAU-0534-00100000

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE RECOMPENSA EN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA ASEGURADORA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Fabiana BÁEZ FONSECA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Carlos MAZQUIARÁN

Caracas, Mayo del 2019.

DEDICATORIA

A Pierre, por ser incondicional y acompañarme en cada paso durante los últimos años. Gracias por cada logro que hemos alcanzado juntos y por cada meta cumplida en un contexto tan difícil y retador como la Venezuela de hoy.

A mis papás, porque gracias a ellos me convertí en la persona que soy hoy y son realmente los mejores papás.

Índice de contenido

Resumen.....vii

I. Introducción.....8
a. Objetivo general.....9
b. Objetivos específicos.....9
II. Marco Organizacional.....10
a. Reseña histórica.....10
b. Misión.....10
c. Visión.....10
d. Valores.....11
e. Estructura organizativa.....11
f. Segmentación demográfica.....12
III. Marco Teórico.....13
a. Teoría de Equidad de John Stacy Adams.....17
b. Teoría del Reforzamiento de Skinner.....17
c. Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor.....18
d. Teoría Motivacional de Abraham Maslow.....18
e. Teoría de las metas de Edwin Locke.....18
IV. Marco Metodológico.....21
a. Tipo y diseño de investigación.....21
b. Técnica e instrumento.....22
c. Técnicas de análisis.....24
d. Población y muestra.....25
e. Operacionalización de variables.....27
f. Procedimiento a seguir.....27
g. Desarrollo de propuesta de intervención.....34
h. Cronograma de actividades.....35
V. Conclusiones y Recomendaciones.....36
VI. Referencias bibliográficas.....38

Anexos.....42

Índice de figuras

Figura 1. Estructura Organizativa en Seguros la Vitalicia, S.A.....11

Figura 2: Modelo de Diseño Instruccional ADDIE.....19

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Titulo de la investigación: Programa de intervención organizacional para mejorar la percepción de recompensa en los trabajadores de una empresa aseguradora.

RESUMEN

Autor: Fabiana Báez Fonseca

Asesor: Carlos Mazquiaran

En Seguros La Vitalicia, S.A. se realizó un estudio diagnóstico del clima organizacional en el cual se identificó que sus colaboradores perciben como no satisfactoria la recompensa brindada por sus supervisores. A partir de estos resultados, surge el objetivo de esta investigación; diseñar una estrategia de intervención en la que se brinden herramientas a los niveles supervisorios de la organización para recompensar de forma efectiva a los colaboradores que conforman sus equipos de trabajo.

La estrategia de intervención consistió en el diseño de un taller de feedback, el cual tuvo como base teórica la Teoría del Reforzamiento de Skinner, Teoría de Equidad de John Stacy Adams y la Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor.

El estudio estuvo enmarcado en una investigación de desarrollo, bajo la modalidad de proyecto factible y para el diseño del taller se implementó el Modelo de Diseño Instruccional ADDIE. La organización contaba con 159 colaboradores, de los cuales 60 ocupaban cargos supervisorios y conforman la muestra a [illegible]ar durante la aplicación de este proyecto factible. A través del diseño de este proyecto factible, se esperaba lograr una mejora en la percepción de satisfacción que los colaboradores de Seguros La Vitalicia, S.A. tienen sobre la recompensa brindada por sus supervisores.

Palabras clave: recompensa, proyecto factible, clima organizacional, diseño instruccional, feedback.

I. Introducción

Seguros La Vitalicia S.A., desde finales del año 2016 y principios 2017, se ha visto en la necesidad de modificar su estructura organizativa, replantearse su cultura organizacional (misión, visión y valores), realizar reducciones de personal, cerrar sucursales de negocio que ya no generaban rentabilidad y mudarse de sede principal, lo que conllevó al diseño de un programa de planes de salario emocional para intentar compensar el impacto que los cambios generados.

Entre los nuevos beneficios implementados se encontraban el transporte privado, condiciones óptimas de higiene y seguridad de las nuevas instalaciones, otorgar un día libre al mes para gestiones personales siendo remunerado, implantación de la ayuda estudiantil, día libre de cumpleaños y horario flexible.

Sin embargo, entre los cambios percibidos como negativos por el equipo de capital humano, se encontraba la rotación de personal, ausentismo, desmotivación, liderazgo negativo por parte de algunos colaboradores, y el clima organizacional, el cual deseaban evaluar para identificar focos de intervención que permitan brindarles a sus trabajadores mayor seguridad y estabilidad.

Ante esta necesidad de la empresa cliente, se realizó un diagnóstico de clima organizacional en la sede principal para las áreas directivas, gerenciales, administrativas y operativas a través de una encuesta que permitió determinar cómo los trabajadores perciben el clima dentro de la organización, considerando como marco de referencia el Modelo de Litwin y Stringer (1968) el cual contempló las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Los resultados globales del clima organizacional, arrojaron que las dimensiones que son percibidas positivamente por los colaboradores son la estructura, relaciones, estándares de desempeño, cooperación, conflicto e identidad. Sin embargo, se encontraron tres dimensiones que fueron percibidas negativamente por los colaboradores, siendo estas la recompensa, la responsabilidad y el riesgo.

Asimismo, se obtuvo que la dimensión que presenta mayor oportunidad de mejora fue la recompensa, donde los colaboradores expresaron que perciben poca satisfacción con las sanciones que se aplican cuando se comete un error, y con la forma en la que sus supervisores recompensan su desempeño actualmente.

En función a este resultado obtenido en la fase de diagnóstico, y en la reunión sostenida con la empresa cliente en búsqueda de una solución y viabilidad de la propuesta, se identificó como área prioritaria de atención la dimensión de recompensa, surgiendo la pregunta descrita a continuación ¿Qué estrategia de intervención permitirá aumentar la satisfacción de los colaboradores en relación a la recompensa otorgada por los supervisores de Seguros La Vitalicia, S.A.?

A partir de esta pregunta, se planificó el proceso de intervención, y se formularon los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de intervención focalizada en mejorar la satisfacción de los colaboradores en relación a la dimensión de Recompensa para la empresa Seguros Vitalicia S.A.

Objetivos específicos:

a) Diseñar un taller de feedback en el que se brinden herramientas precisas a los supervisores de Seguros La Vitalicia S.A. para recompensar de forma efectiva a sus equipos de trabajo.
b) Evaluar la satisfacción de los colaboradores de Seguros La Vitalicia S.A. en relación al taller a impartir.

II. Marco Organizacional

Con la finalidad de contextualizar al lector con la organización donde se realizó la investigación, se desarrolla el presente capítulo donde se esboza la historia de la compañía, su misión, visión y valores corporativos, y estructura organizativa.

Reseña Histórica

Seguros La Vitalicia, S.A fue fundada el 13 de Junio de 2001 por un grupo de empresas ligadas al ramo de seguros, con el propósito de establecerse en el mercado Venezolano como una nueva alternativa en seguros de vida, inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el N° 119.

El 19 de Diciembre de 2008, es adquirida por un Grupo Financiero en plena expansión, en aras de aprovechar las sinergias existentes para lograr más y mejores oportunidades de negocio, fortalecer la imagen corporativa y proporcionar servicios adicionales a la amplia clientela existente.

Finalmente, en el año 2011, los accionistas deciden replantear el enfoque estratégico en virtud de nuevas leyes pero con una gran confianza en el potencial de nuestro país, ampliando la gama de productos y servicios, marcando una nueva era para la organización, que constituyó a Seguros La Vitalicia, S.A como una empresa única en su género y referencia en el mercado.

En cuanto a su cultura organizativa, poseen como visión, misión y valores lo siguiente:

Misión:

Brindar confianza a nuestros clientes.

Visión:

Ser una empresa innovadora con calidad de servicio impulsada por su talento humano y tecnología.

Valores:

- Humanismo
- Integridad
- Servicio de calidad
- Honestidad
- Respeto

Estructura Organizativa:

La estructura es formal, compuesta por una jerarquía de cargos y división del trabajo, estableciendo los niveles de responsabilidad y líneas de mando, reflejando los canales de comunicación formal.

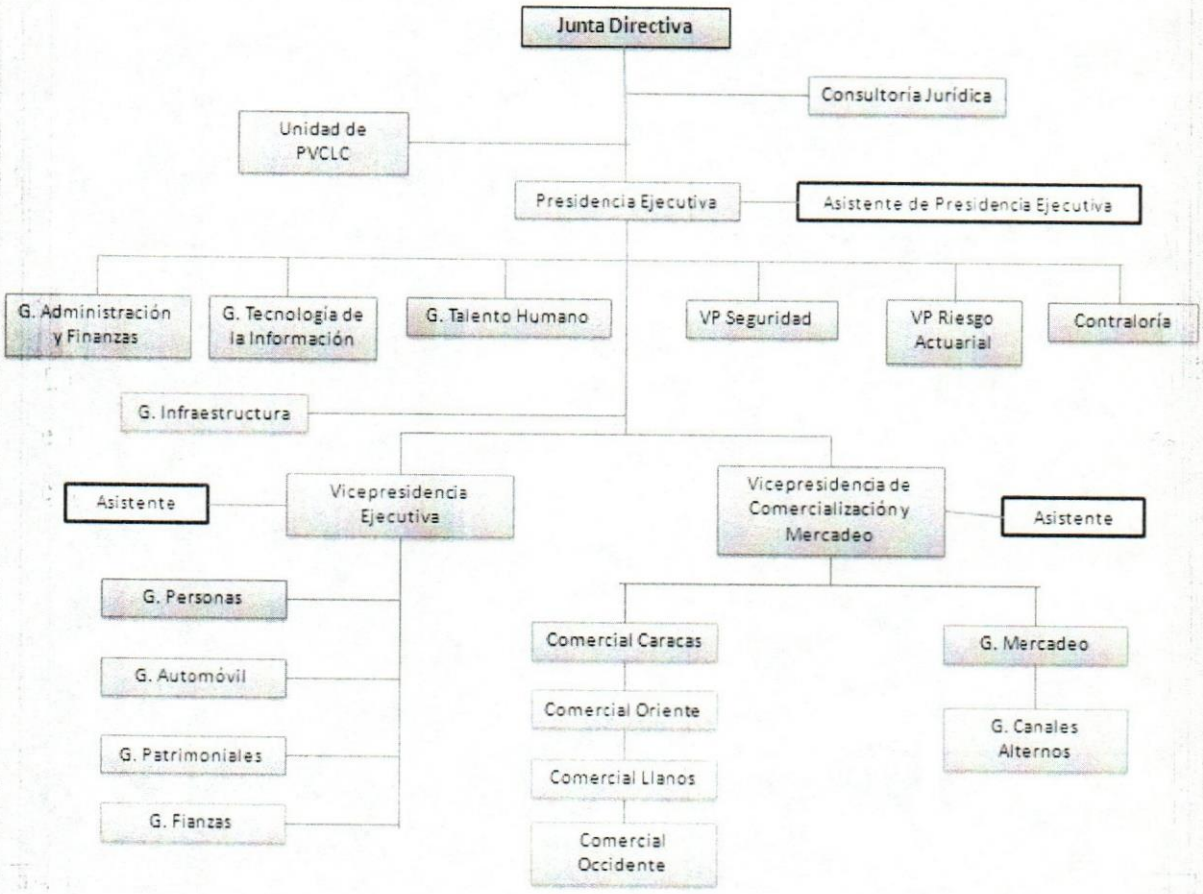


Figura 1. Estructura Organizativa en Seguros la Vitalicia, S.A. Tomada de la Gerencia de Talento Humano presentado en la Reunión de Contacto Inicial con la Empresa Cliente.

Segmentación demográfica.

Actualmente Seguros La Vitalicia, S.A, cuenta con distintas sucursales a nivel nacional, entre ellas: Barinas, Barquisimeto, Calabozo, Caracas, El Tigre, Guarenas, Los Teques, Maracaibo, Maracay, Mérida, Porlamar, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, Punto Fijo, San Cristóbal, Valencia y Valera.

La oficina principal en Caracas, está segmentada entre las siguientes gerencias: Administración de Producción, Administración y Finanzas, Archivo, Automóvil, Comercialización, Compras, Contraloría, Infraestructura, Legal, Mercadeo, Patrimoniales, Personas, Presidencia, Reaseguro, Riesgos Actuariales, Seguridad, Servicios Generales, Talento Humano, Tecnología y Vicepresidencia, para un total de 159 colaboradores, de los cuales 60 son supervisores.

III. Marco Teórico

El mundo organizacional en el contexto del siglo XXI está fuertemente marcado por la constante búsqueda de nuevos paradigmas para la administración interna de los centros de trabajo. Gracias a ello el factor humano ha sido considerado como uno de los elementos claves para el avance empresarial y se ha incorporado a las tendencias administrativas, la gestión del clima organizacional (Arbeláez, 2008).

Para Litwin y Stringer el clima organizacional estaba compuesto de los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, informal, y de elementos ambientales como las actitudes, creencias y valores de los colaboradores de una empresa (Garcia, 2009). Aunado a esto, Quevedo (2003) alude que la importancia de conocer sobre el clima organizacional radica en la influencia que este tiene sobre las conductas de los trabajadores, ya que estos filtran la realidad a través de sus percepciones y esto condiciona su rendimiento en el trabajo.

De esta manera, al considerarse el clima organizacional como un atributo del hombre, se analiza su comportamiento en la organización, a través de las percepciones y significados que construye del ambiente (Méndez, 2006).

Por su parte, Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009), encontraron en su investigación que el clima organizacional tiene un efecto en las creencias y las conductas de los trabajadores dentro de la organización, y que esto a su vez, se encuentra relacionado con el desempeño del talento humano, su compromiso y bienestar psicológico. Asimismo, Chiang, Salazar y Núñez (2007) describen al clima organizacional como una característica que conforma al medio ambiente laboral, y que puede ser percibido directa o indirectamente por los miembros de una organización o empresa.

En un estudio del clima organizacional son diversos los factores que pueden ser considerados. Quevedo (2003) hace referencia a algunos de los factores que son mayormente abordados en un diagnóstico e intervención del clima organizacional:

(a) Liderazgo; el cual es descrito como la apreciación que los trabajadores tienen sobre el ejercicio del poder en la organización y la receptividad y apertura demostrada por los líderes.

(b) Estructura organizacional; comprendida como la percepción de las limitaciones impuestas por el espacio de trabajo, como normas y políticas y el orden en las funciones de los trabajadores.

(c) Recompensa; percepción sobre el reconocimiento obtenido por el colaborador por el trabajo realizado y las acciones de castigo en caso contrario.

(d) Comunicación; haciendo referencia a la forma en que los trabajadores perciben la comunicación dentro de la organización y si esta ocurre ascendente y/o descendentemente.

(e) Ayuda; comprendida como el espíritu y la disposición a prestar ayuda percibido por los trabajadores entre los compañeros y con sus supervisores.

Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza y Grandón-Avedaño (2016) diseñaron un instrumento para medir el clima organizacional, y en su estudio expresan que el diagnóstico y la intervención del clima organizacional son considerados procesos esenciales para la gestión del cambio y la innovación, ya que el clima organizacional juega un rol vital sobre los procesos sociales y procesos de gente que surgen dentro del contexto organizacional.

Asimismo, los autores destacan que la gestión del clima organizacional genera un ambiente laboral favorable, y de implementarse un plan de intervención efectivo, se posibilita la satisfacción del colaborador, lo que impacta en una prestación de servicio de calidad con el cliente. Entre los factores que conllevan al éxito en una fase de intervención, se encuentra el apoyo sistemático que los niveles directivos expresen a los subordinados (Bustamante-Ubilla et al., 2016).

Eulalia y Sampedro (2012) señalan en su estudio que el que clima organizacional influye en cómo el colaborador percibe su trabajo, su rendimiento y satisfacción, por lo cual es considerado un elemento que provee un diagnóstico del entorno organizacional y que a su vez, permite trazar acciones para alcanzar el estado deseado que se plantea sobre la organización. El clima organizacional puede ser apreciado desde un enfoque dual, en el cual es considerado

una herramienta para diagnosticar y una herramienta para tomar decisiones que conduzcan a cambios requeridos en la organización y mejorar de forma constante.

De esta manera, Litwin y Stringer formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro a través del cual se perciben ciertos aspectos de la organización, tales como la estructura, el liderazgo y toma de decisiones, y por lo tanto, es evaluando o midiendo el clima como se obtienen estas percepciones de la organización (Salcedo y Lozano, 2015).

En esto último consistió el diagnóstico de clima organizacional realizado en la empresa Seguros La Vitalicia, S.A., revelando la percepción de sus empleados respecto a los factores que se midieron en dicho diagnóstico.

A continuación se presentan las dimensiones definidas por los autores, tomadas de la investigación de Echezuria y Rivas (2001), y que fueron medidas en la fase de diagnóstico previo:

(a) *Estructura:* vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo, midiendo la burocracia.

(b) *Responsabilidad:* enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones en el desarrollo de su trabajo (supervisión, consultas, entre otras).

(c) *Recompensa:* evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho. Mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

(d) *Riesgos/Desafíos:* corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades. Mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

(e) *Calor/Cordialidad:* percepción que enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados (ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales).

(f) *Cooperación/Apoyo:* percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

(g) *Estándares:* corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

(h) *Conflicto:* es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.

(i) *Identidad:* es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Entre las dimensiones valoradas más débilmente se encontró la dimensión de recompensa (62%), donde se observó que los empleados se sienten poco satisfechos con las sanciones que se aplican cuando se comete un error, y con la forma en la que se recompensa su desempeño actualmente.

Tal como indican Buriticá y Dos Santos (2016) el valor de la recompensa es un concepto utilizado para describir y/o explicar algunos de los efectos observados en diferentes programas de reforzamiento. Por ejemplo, para explicar que una alternativa es preferible a otras menos valiosas. También, como se mostrará enseguida, se ha usado para explicar por qué, en ciertas condiciones, los organismos parecen responder más por una consecuencia que por otras, aun cuando otras condiciones permanecen.

De acuerdo con Hursh y Silberberg (2008), al hablar del valor de la recompensa, hacen referencia a su efectividad o fuerza, en términos de qué tantas respuestas produce o mantiene un reforzador. Por otro lado, el valor es similar al concepto económico de utilidad subjetiva propuesto por Mankiw (2004), entendiéndose como una medida abstracta de la satisfacción o de la felicidad que reporta un consumidor.

Esta última, contextualizado en la investigación, expresa que las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor

será ese compromiso. De aquí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización (Chiavenato, 2002).

Desde una perspectiva individual, Chiavenato (2002) indica que la recompensa está relacionada con la calidad de vida en el trabajo, y deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los trabajadores no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas, debiendo ser otorgadas a su vez de forma equitativa, ya que también comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional: (a) motivan al personal a unirse a la organización, (b) influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo, (c) los motivan para actuar de manera eficaz, (d) refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros (Chiavenato, 2002).

Todo esto, demuestra que los individuos son muy distintos unos de otros, diferenciándose en cuanto a sus fuentes motivacionales que direccionan la conducta deseada. De esta manera, a continuación se describirán una serie de teorías relacionadas a la recompensa.

Teoría de Equidad de John Stacy Adams.

La teoría plantea que los individuos realizan una evaluación en cuanto a la equidad y la justicia que perciben en su entorno al recibir la recompensa. El individuo tenderá a estar más motivado si percibe que la recompensa percibida se corresponde con las actividades y esfuerzos realizados, juzgando la equidad comparándolas con las recompensas que otros reciben (Benjumea, 2011).

Cuando el individuo percibe un estado de desigualdad que consideran injusto, busca el cambio de la situación, pudiendo desmotivar al sujeto o en algunos casos reaccionar aumentando sus esfuerzos (Benjumea, 2011).

Teoría del Reforzamiento de Skinner.

Señala que los estímulos pasados asociados con la ejecución de una conducta condicionarán los comportamientos futuros. En otras palabras, La creencia de que la conducta tiene consecuencias positivas hará que el individuo la repita, mientras que evitará la ejecución de conductas asociadas a estímulos negativos (García, 2001).

Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor.

La teoría X señala que los trabajadores serán motivados a través de principios de reforzamiento y castigo, evitando responsabilidades; mientras que la teoría Y cree que el trabajo mismo es la principal fuente de motivación y satisfacción (Benjumea, 2011).

Teoría Motivacional de Abraham Maslow.

Siguiendo lo indicado por Araya-Castillo y Pedreros-Garjado (2013) esta teoría es conocida a su vez como la pirámide de Maslow, y plantea que el individuo tiene cinco necesidades básicas que impulsan o motivan sus acciones, donde el individuo solo puede ser motivado por necesidades superiores una vez ha satisfecho o cubierto las interiores.

1. Fisiológicas: referidas al calor, comida, sueño, refugio, sexo.
2. Seguridad: sentido de seguridad.
3. Necesidades sociales: interacción con otras personas
4. Estima: ser apreciado por otras personas.
5. Autorrealización: lograr su potencial más alto.

Del mismo modo, establece que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de los sujetos (Benjumea, 2011).

Teoría de las metas de Edwin Locke.

Esta teoría expone que las personas se imponen metas para impulsar sus conductas al logro de las mismas, motivándose al percibir que tiene las habilidades necesarias para alcanzarlas, siendo más eficaz cuando se acepta la meta, son específicas, implican un reto, e incluyen la retroalimentación sobre el riesgo (Calzolaio y Guerra, 1994).

En el marco del desarrollo organizacional, es fundamental que los consultores brinden las herramientas necesarias a sus clientes para poder solventar una determinada problemática y

en algunas ocasiones, la problemática puede ser solventada a través de la implementación de adiestramientos y formaciones para los colaboradores o población seleccionada.

Para el diseño de una formación o adiestramiento en una empresa cliente, es de gran importancia tener como marco de referencia un modelo de diseño instruccional, el cual es definido como un proceso de diseño que facilita la elaboración de un aprendizaje en el alumno, a través del uso de diversas herramientas (Córica, Hernández, Portalupi y Bruno, 2010).

Alineado con estos autores, Mc Griffin (2000) expresa que el proceso de construcción o desarrollo de una actividad formativa implica una serie de tareas que se relacionan de forma sistemática y que estas pueden ser conceptualizadas a través de un modelo de diseño instruccional, el cual cumple un rol de ordenador. Asimismo, el diseño instruccional es definido como "la creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de unidades de contenido en distintos niveles de complejidad" (Berger y Kam, 1996 citado por Sicán, Son, y Fernández, 2014).

Entre los diversos modelos de diseño instruccional se encuentra el Modelo ADDIE, así llamado por las iniciales de cada una de sus fases.

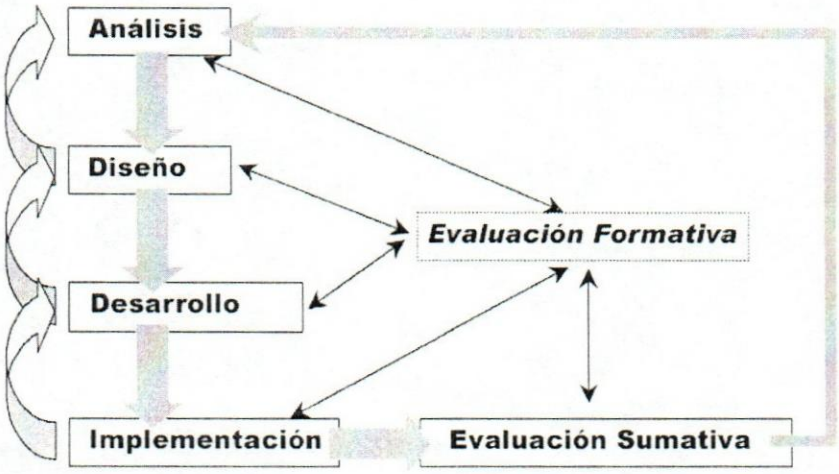


Figura 2: Modelo de Diseño Instruccional ADDIE. Tomada de https://produccionmedioseducativos.wordpress.com/modelo-addie/

El Modelo ADDIE es descrito por Mc Griffin (2000) como un proceso de diseño instruccional interactivo, en el cual en cada fase de realiza una evaluación formativa cuyos resultados conducen al diseñador de regreso a cualquier de las fases anteriores y en donde el producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente. A continuación Sicán, et al. (2014) describen cada una de sus fases:

(a) *Análisis:* se determinan las características de la audiencia a formar, la necesidad de aprendizaje, los medios o recursos que se deben emplear, el presupuesto disponible y las actividades que se llevarán a cabo.

(b) *Diseño:* se selecciona el mejor ambiente de aprendizaje, se establecen los objetivos, se realiza un bosquejo de las unidades a desarrollar y se diseña el contenido.

(c) *Desarrollo:* se emplean los formatos variados, la creatividad e innovación para brindarle a la audiencia de la formación una experiencia de aprendizaje funcional y agradable.

(d) *Implementación:* se distribuyen los materiales a emplear, garantizando su uso y la resolución de problemas técnicos.

(e) *Evaluación:* se desarrolla una evaluación formativa y sumativa para generar de un juicio en relación a la efectividad de la instrucción.

De esta forma y alineado con el objetivo de esta investigación, el cual pretende aumentar la satisfacción sobre la recompensa otorgada por los supervisores de Seguros La Vitalicia, S.A., se planteó la propuesta de un proyecto factible en el que se diseñó el taller "Cómo brindar un feedback efectivo a su equipo de trabajo" a través de la metodología ADDIE y que contempló las teorías de la motivación previamente expuestas.

IV. Marco Metodológico

Tipo y diseño de investigación

La metodología del presente trabajo de investigación según su finalidad estuvo enmarcada en la investigación aplicada, la cual busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto (Lozada, 2014).

Asimismo, entre los tipos de investigación aplicada existentes, se enmarcó en la investigación desarrollo, la cual es comprendida como "la aplicación de los resultados de investigación o de cualquier tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora sustancial de materiales, productos o sistemas preexistentes" (Domínguez, 2007).

Domínguez (2007) describe en su bibliografía las etapas de la investigación aplicada de desarrollo:

(a) *Planificar:* En la etapa inicial se establecen los objetivos necesarios de la investigación desarrollo para obtener los resultados esperados de acuerdo a la estrategia marcada por la empresa.

(b) *Hacer:* en esta etapa se implementa la sistematización planteada en la investigación desarrollo.

(c) *Verificar:* Posteriormente, se realiza un seguimiento y control a los procesos de la investigación desarrollo en relación a los objetivos y se informan los resultados.

(d) *Actuar:* Finalmente, se toman decisiones para mejorar continuamente los procesos de la investigación desarrollo dentro de la organización.

La presente investigación desarrollo, se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, ya que por fines académicos y limitaciones de tiempo, no resultó posible la ejecución y acompañamiento del cliente en tiempo real.

Un proyecto factible tiene como propósito su uso inmediato y la ejecución de una propuesta, siendo un estudio que consisten en investigar, evaluar y desarrollar una propuesta de un modelo operativo viable que permita solucionar un problema, requerimiento o necesidad de una organización (Dubs, 2002).

Asimismo Dubs (2002) señala que un proyecto factible consiste en una serie de actividades que están vinculadas entre sí y que de ser ejecutadas se alcanzará un logro previamente definido para atender a la necesidad de una organización. Por cual, el autor indica que su finalidad radica en el diseño de una propuesta de acción que estará orientada a resolver un problema o necesidad previamente diagnosticada.

Etapas del proyecto factible descritas por Hernández, citado por Pizano (2010) en su investigación:

(a) Diagnóstico.
(b) Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta.
(c) Procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios.
(d) Análisis sobre la realización del proyecto.
(e) Propuesta de cómo ejecutar y evaluar los resultados.

Por otra parte, según la fuente de los datos a trabajar, el presente proyecto corresponde a una investigación primaria, ya que estuvo basada en información cuantitativa y cualitativa de primera mano (Hernández-Sampiere, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2010).

Finalmente, según el momento en que fueron recogidos los datos la investigación se considera transversal, ya que la recogida de los datos ocurrió en un momento único en el tiempo y su propósito es describir y analizar la incidencia de una variable en un momento dado (Hernández-Sampiere et al., 2010).

Técnica e instrumentos

El plan de intervención a diseñar para elevar la satisfacción en relación a la recompensa otorgada por los supervisores, consistió en la elaboración del taller "Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo". El taller fue diseñado a partir de la técnica del diseño instruccional, la cual es definida como la creación de especificaciones detalladas que

permitan lograr el desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de un espacio que facilite el aprendizaje en distintos niveles de complejidad (Berger y Kam, 1996, citado por Belloch, 2012).

Entre los diversos Modelos de Diseño Instruccional, el taller fue diseñado tomando como marco de referencia al Modelo ADDIE, el cual cuenta con cinco fases y en las que en cada una se realiza una evaluación formativa, cuyos resultados conducen al diseñador de regreso a cualquier de las fases anteriores y en donde el producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente Mc Griffin (2000).

Adicionalmente, el diseño del taller incluyó la técnica de aprendizaje en adultos; *debate dirigido o discusión guiada*. Esta técnica implica que el facilitador del taller traiga a colación un tema para ser discutido de manera informal, llevando a un intercambio de ideas guiado y estimulado por el facilitador. Esta técnica facilita la profundización en un tema y genera satisfacción en los participantes del taller (Villanueva, 2006).

Se seleccionó el cuestionario diseñado por Kirkpatrick (2007) para la Secretaria de Hacienda Distrital en Bogotá, Colombia para la evaluación de satisfacción del taller. Este instrumento mide la satisfacción de los participantes en relación a la capacitación recibida, permitiendo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tuvo la capacitación.

El autor describe que el cuestionario se encuentra estructurado en tres grandes categorías de evaluación: (a) objetivos y contenido; la cual se mide con las preguntas número 1 al 5 y cuyas opciones de respuesta son discrecionales si o no, (b) metodología y logística, la cual se mide con las preguntas número 6 al 10 en una escala tipo likert de cuatro opciones, excelente, bueno, regular y malo, y (c) desempeño de los capacitadores, la cual se mide con las preguntas número 10 al 14, en una escala tipo likert de cuatro opciones, excelente, bueno, regular y malo. Este instrumento se administra al finalizar la capacitación y el tiempo de administración dura aproximadamente 15 minutos (Kirkpatrick, 2007). Para visualizar el cuestionario, ver anexo A.

El autor señala cómo debe ser corregido el cuestionario, una vez que los participantes culminen su llenado. Para ello, se debe seguir los siguientes pasos:

(a) Tabular en Excel las respuestas de los participantes, colocando en la columna cada una de las preguntas y en las filas el participante.

(b) Contar el total de respuestas por categoría de la escala en cada una de las preguntas.

(c) Una vez identificados los totales por cada pregunta, estos debe ser transformados a porcentaje a través de la siguiente formulación: número de respuestas positivas / número total de encuestas x 100. Considerando respuestas positivas a las afirmativas y a aquellas que representan satisfacción como excelente y bueno.

Técnicas de análisis

El presente Proyecto Factible se desarrolló a través del diseño de un taller de feedback para el personal supervisorio de Seguros La Vitalicia, S.A.. Se plantearon diversas técnicas de análisis que podrán ser aplicadas en caso de que el taller sea administrado en la organización, ya que por fines académicos y limitaciones de tiempo, no fue posible administrar el taller en dicha empresa. A continuación se presentan las técnicas de análisis recomendadas:

(a) *Factibilidad de la administración del taller:* se recomienda evaluar cuan factible es administrar este taller en la organización, considerando los siguientes factores: (a) disposición de materiales; al poner en práctica el taller de feedback se requiere de una sala de capacitación, computador, proyector, rotafolio, bolígrafos, marcadores, hojas de papel bond tamaño carta, refrigerio, manual del facilitador, cuestionario de evaluación de satisfacción y presentación, (b) disposición de facilitadores; se debe contar con un facilitador interno de la empresa quien dicte el taller y tenga habilidades para el manejo de grupos, (b) disponibilidad de tiempo por parte de los participantes; el taller dura en su totalidad 3 horas, y (c) disponibilidad de recursos financieros; necesarios para la adquisición del taller y los diversos materiales previamente mencionados.

(b) *Validación de jueces expertos:* Se recomienda validar a través de jueces expertos la pertinencia psicométrica y validez del cuestionario de satisfacción diseñado por Kirkpatrick (2007) para la Secretaria de Hacienda Distrital en Bogotá, Colombia, en la población que participe en la administración del Proyecto Factible. Esa técnica consistente en la solicitud de un juicio a un grupo de personas consideradas como

expertas en el diseño psicométrico del instrumento y en evaluaciones de satisfacción de talleres, y el cuya evaluación provee un indicador de validez de contenido del instrumento (Robles y Rojas, 2015). Una vez comprobado el adecuado funcionamiento psicométrico del instrumento, se recomienda su aplicación final en la muestra seleccionada a participar en el taller para obtener un análisis descriptivo de los datos obtenidos, registrando la frecuencia para la variable sexo y tipo de cargo y para las variables edad y antigüedad se calcula la media, desviación típica, y asimetría y kurtosis.

(c) *Medir la satisfacción de los participantes en relación al taller:* Los resultados obtenidos a través del instrumento de satisfacción deben ser analizados por cada una de las categorías planteadas en el instrumento: (a) objetivos y contenido, (b) metodología y logística y (c) desempeño de los capacitadores. Para ello, se debe calcular del porcentaje de satisfacción que tienen los colaboradores convirtiendo la escala likert a porcentaje .

(d) *Comprobar el impacto del taller a través de la evaluación de las diferencias significativas en la dimensión de recompensa en comparación con la medición del diagnostico inicial:* Seis meses posterior a la administración del taller, se recomienda administrar nuevamente la escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer y el resultado obtenido en la dimensión de recompensa debe ser comparado con el resultado de la fase de diagnostico, para evaluar si existen diferencias significas. Este análisis se debe realizar a través de una t de student, la cual es una prueba estadística la cual se emplea para evaluar si entre dos grupos existe una diferencia significativa en relación a sus medias en una variable en particular (Hernández-Sampiere, et al., 2010).

Población y muestra

Chávez-Alizo (2007) define la población de un estudio como el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. De esta manera, la población objetivo de esta investigación durante la fase de intervención fueron todos aquellos colaboradores de Seguros la Vitalicia S.A., que laboran en la sede principal en Las Mercedes,

Caracas y que tengan personal bajo su supervisión, la cual estaba conformada por 60 trabajadores.

Kerlinger y Lee (2002) definen la muestra como esa porción de la población o universo como representativa de dicha población o universo. De esta forma, la muestra de la fase de intervención estuvo compuesta por todos aquellos colaboradores que tengan personal bajo su supervisión y deseen asistir de forma voluntaria y sin ningún tipo de remuneración al taller de "Cómo brindar un feedback efectivo a su equipo de trabajo". Por otro lado, se corresponde con un muestreo no probabilístico donde los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra (Kerlinger y Lee, 2002).

Asimismo, la muestra durante la fase de intervención se corresponde a un muestreo no probabilístico de tipo propositivo el cual "se caracteriza por hacer uso de los juicios e intenciones deliberadas con el fin de obtener muestras representativas al incluir áreas o grupos que se presume que son típicos en la muestra" (Kerlinger y Lee, 2002; p. 160).

Operacionalización de variables

A continuación se presenta la operacionalización de las variables en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Operacionalización de las variables estudiadas en el presente trabajo de investigación.

Variable	Definición	Objetivo General	Objetivos Específicos
Recompensa	Percepción sobre el reconocimiento obtenido por el trabajador por el trabajo realizado y las acciones de castigo en caso contrario.	Diseñar estrategias de intervención focalizadas en mejorar la satisfacción en relación a la dimensión de recompensa de los colaboradores de Seguros La Vitalicia.	Diseñar un taller de feedback en el que se brinden las herramientas necesarias a los niveles supervisorios de Seguros La Vitalicia. S.A. para recompensar de forma efectiva a sus equipos de trabajo.
			Evaluar la satisfacción de los colaboradores de Seguros La Vitalicia en relación al taller impartido

Procedimiento seguido

Alineado con la pregunta de investigación y la dimensión identificada como foco de intervención a través de los resultados obtenidos durante la fase de diagnóstico del presente estudio, se planteó como estrategia de intervención, el diseño del taller "Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo" para los cargos supervisorios de Seguros La

Vitalicia S.A. El diseño de este plan de intervención estuvo enmarcado en el Modelo ADDIE y se describe a continuación, considerando cada una de sus fases:

Fase de análisis:

El taller "Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo" tiene por audiencia a todos aquellos colaboradores de Seguros La Vitalicia que en la estructura organizativa tengan personal bajo su supervisión; (a) gerentes, (b) jefes y (c) supervisores. La necesidad de aprendizaje que presenta esta audiencia y que el taller busca cubrir, es la adquisición de herramientas para recompensar efectivamente a su equipo de trabajo a través del feedback, en donde se reconozca adecuadamente el trabajo realizado por el colaborador y en aquellas ocasiones que no se tenga un desempeño adecuado, el castigo implementado sea percibido como acorde por el trabajador.

Entre los recursos identificados como necesarios para poder impartir este taller se encuentran, las salas de formación presencial de Seguros La Vitalicia, folio blanco para anotar durante la sesión, marcadores, bolígrafos, hojas blancas, videobeam o proyector, audio o cornetas, refrigerios y certificados de participación. Todos estos recursos deben ser contemplados dentro del presupuesto a disponer por consultor o en los honorarios profesionales.

A continuación se detallan las actividades que se llevan a cabo dentro del taller en cinco etapas:

(a) *Introducción:* los facilitadores del taller se presentan ante la audiencia y se desarrolla una dinámica para conocerse entre los participantes y dar a conocer sus expectativas sobre la formación

(b) *Dramatización de sensibilización:* Dinámica presencial para ejemplificar el sentir actual de los colaboradores en relación a cómo están percibiendo la recompensa en relación al feedback recibido actualmente en la organización.

(c) *Aproximación teórica al feedback:* se presenta a la audiencia los diversos contenidos teóricos a exponer en relación al feedback y su impacto en la percepción de la recompensa.

(d) *Dinámica del role play:* en parejas cada uno de los participantes pone en práctica a través de una dinámica de role play, todas las herramientas que adquirió en la fase teórica del taller.

(e) *Debate y discusión:* se discute con los participantes del taller sus impresiones en relación al tema y se emiten preguntas para fomentar la discusión y el análisis con los participantes.

(f) *Cierre:* se aclaran dudas existentes y los participantes completan la evaluación del taller.

Fase de diseño:

El taller se desarrolla de forma presencial en las salas de formación que se encuentran dentro de las instalaciones corporativas de Seguros La Vitalicia, este salón cuenta con iluminación y ventilación adecuada, así como también con un espacio de refrigerios. Durante el taller se trabajan los siguientes objetivos:

(a) Sensibilizar a la audiencia sobre cómo actualmente en la organización los colaboradores perciben no estar satisfechos con la recompensa obtenida, en relación al reconocimiento y la retroalimentación obtenida al tener un buen desempeño, o al castigo otorgado al momento cuando no se cumplen las metas o normativas.

(b) Brindar herramientas a la audiencia para que puedan impartir un feedback efectivo en sus equipos de trabajo.

(c) Emplear estrategias formativas como el role play que permitan consolidar el conocimiento teórico adquirido durante el taller.

A continuación se detalla el bosquejo de contenido desplegado durante las cinco etapas en las del taller:

Tabla 2.

Etapas y contenidos del taller "Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo".

Etapa	Contenido	Tiempo
Etapa 1 – Introducción	Los facilitadores se presentan comentando un breve resumen de su formación académica y profesional, añadiendo componentes personales como "soy madre de un niño de 3 años" que permitan generar una conexión con la audiencia.	10 mtos.
	Se inicia una dinámica para que cada uno de los participantes del taller se presente. Inicialmente los participantes contestan las siguientes preguntas reflejadas en la presentación: (a) ¿Cómo te llamas?, (b) ¿Qué edad tienes?, (c) ¿En qué departamento trabajas? Y (d) ¿Cuántas personas tienes en tu equipo? Luego de contestar las preguntas, el participante debe realizar la dinámica de juego. Esta dinámica consiste en que a través de un juego de mímica, cada colaborador debe dramatizar sin emitir sonidos qué una habilidad que lo hace bueno en su trabajo, mientras que el resto de la audiencia debe adivinar.	20 mtos.
	El facilitador pide a cada uno de los participantes que mencione sus expectativas sobre el taller, mientras los anota en una hoja de folio.	5 mtos.
Etapa 2 – Dramatización	Los facilitadores solicitan la participación voluntaria de una persona de la audiencia para participar en una	20 mtos.

de sensibilización	sesión de dramatización en donde debe representar a un colaborador y el facilitador representa a un supervisor de la empresa. Durante esta dramatización el supervisor le brinda un feedback incorrecto al colaborador para que este pueda sentir lo que están viviendo actualmente los colaboradores. Durante este feedback el colaborador recibe un castigo cuando su desempeño fue adecuado y no recibe una recompensa o reconocimiento cuando su desempeño fue acorde.	
	Luego de culminada la dramatización, los facilitadores realizan las siguientes preguntas a la audiencia: (a) De lo expuesto durante la dramatización, ¿logran identificar alguna situación que hayan vivido similar en esta organización? (b) Por favor, cuéntennos sobre la última sesión de feedback que tuvieron con algún miembro de su equipo. (c) ¿Qué cambiarían de esta dramatización y qué se podría incorporar?	20 mtos.
	Break de refrigerio	10 mtos.
Etapa 3 - Aproximación teórica	Los facilitadores desplegan el siguiente contenido teórico a su audiencia: (a) ¿Qué es feedback? (b) Fundamentos del feedback. (c) Beneficios del feedback (d) Teoría del reforzamiento.	35 mtos.
Etapa 4 – Role	La audiencia se enumera del 1 al 2, y se construyen	30

Play	parejas entre números 1 y 2 de forma aleatoria. Cada una de las parejas tiene una dinámica privada de role play en la que los número uno interpretan al colaborador y los número dos interpretan al supervisor, en una sesión de feedback. Los colaboradores reciben una introducción al caso por el cual deben recibir y brindar feedback.	mntos.
	Una vez culminada la dinámica, los facilitadores le peden a cada una de las parejas que comenten sobre su experiencia y aquello que les llamó la atención, qué les fue fácil y qué les fue difícil	
Etapa 5 – Debate y discusión	Los facilitadores realizan preguntas a los participantes para estimular la discusión sobre los contenidos expuestos y brindan respuestas de forma conjunta con la audiencia.	20 mtos.
Etapa 6 – cierre	Se revisan las expectativas para validar si fueron alcanzadas o no. Finalmente, cada uno de los participantes debe mencionar qué se lleva de la sesión y cómo podrá aplicarlo en su día a día dentro de la organización. Una vez culminada la sesión, los facilitadores presentan un video sobre cómo el feedback puede impactar en cómo los colaboradores perciben la recompensa. Finalmente, los participantes deben completar la evaluación de satisfacción en relación al taller.	20 mtos.

Fase de desarrollo:

Durante la etapa de cierre se presenta un estimulo visual que permite que los colaboradores se retiren con un buen estado de ánimo y energía de la sesión. Cada lámina del contenido a presentar fue validada y revisada de forma exhaustiva, junto con los guiones del role play en el manual del facilitador, para garantizar que los colaboradores tengan la mejor experiencia dentro del taller. El diseño de las láminas y del contenido a exponer fue montado con gráficos y colores llamativos, de forma que sea atractiva para el lector y facilite el aprendizaje.

Etapa de implementación:

Dos semanas previas a la formación, el equipo de Talento Humano agenda en el calendario corporativo el taller a cada uno de los participantes, para garantizar su asistencia y brindarles el tiempo de replanificar cualquier otra actividad prevista.

Dos días antes del taller, se les envia un recordatorio vía correo electrónico a los participantes junto con el contenido teórico que recibirán en el taller para su previa revisión, con la intención de que puedan llevar dudas y situaciones en donde consideren que hayan aplicado este contenido. Una vez culminado el taller, cada uno de los participantes recibe en sus puestos de trabajo un diploma que certifica su participación en el taller de "Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo".

Etapa de evaluación:

Una vez culminado el taller, cada uno de los participantes recibe el cuestionario de satisfacción diseñado por Kirkpatrick (2007). Este cuestionario mide la satisfacción de los participantes y en el apartado de los comentarios se les pide a los colaboradores que realicen una evaluación cualitativa sobre las siguientes categorías:

(a) *Evaluación de los facilitadores*: a través del cual se evalúa su desempeño durante la jornada, manejo del grupo, manejo del tiempo, uso adecuado de los recursos y

capacidad de trasmitir el conocimiento, así como también aclarar dudas a la audiencia.

(b) *Evaluación del contenido del taller:* a través del cual se evalúa cuán acorde estuvo el contenido presentado en relación a la audiencia, su aplicabilidad en el ámbito organizacional y en Seguros La Vitalicia, S.A.

Desarrollo de la propuesta de intervención

Con base a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico del presente estudio, se procedió a agendar una reunión con la empresa cliente con fines de evaluar el desarrollo de una propuesta de intervención para la dimensión identificada como principal foco, la recompensa. En este espacio, se acordó con la empresa cliente el desarrollo de un taller en feedback que brinde herramientas a los supervisores de la organización, en cómo recompensar de forma efectiva a su equipo de trabajo.

El desarrollo de un taller en el que se briden las herramientas necesarias para recompensar efectivamente a través del feedback a los trabajadores, permitirá elevar la satisfacción que estos tienen con la recompensa actualmente percibida. Estas herramientas permitirán que los supervisores de Seguros La Vitalicia, pongan en práctica nuevas herramientas e identifiquen con mayor precisión elementos fundamentales del feedback y el impacto que este tiene en sus equipos de trabajo.

Durante esta reunión se acordó con la empresa cliente el diseño del taller y los materiales asociados y posteriormente, evaluar la viabilidad de dictar el taller en la empresa. Ante esto y por fines académicos, se desarrolló en su totalidad el taller sin proceder a su ejecución en la empresa y continuando con la investigación bajo la modalidad de Proyecto Factible.

Se diseño una propuesta de intervención organizacional para elevar la satisfacción con la recompensa y en la que su implementación conlleva a la realización de un taller y que puede ser administrado cuando el departamento de Capital Humano lo considere factible.

Al evaluar la factibilidad del taller, se consideraron los siguientes aspectos:

(a) Factibilidad económica: La empresa actualmente está inmersa en un entorno hiperinflacionario y de contracción del mercado, que ha afectado su situación económica, por lo cual, es importante evaluar con el equipo interno de Finanzas, la viabilidad de administrar este taller antes de ejecutarlo. Durante este análisis se deben contemplar los costos asociados a materiales, refrigerio, espacios físicos y consultoría.

(b) Factibilidad humana: Adicionalmente, al momento de dictar el taller la empresa debe contemplar si cuenta con un recurso humano disponible y con las habilidades necesarias, para dictar el taller. El facilitador debe contar con capacidad de manejo de equipo, buena oratoria, un nivel de alto de energía y manejo del contenido a dictar, para poder aclarar dudas en caso de que existan.

(c) Factibilidad técnica: Para poder ejecutar el taller, es necesario contar con recursos tecnológicos como laptops, proyector y audio en sala.

Cronograma de actividades

Tabla 3.

Cronograma de actividades del trabajo de investigación.

	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Actividad	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Reunión con la empresa cliente para presentar el focos de intervención seleccionado												
Revisión teórica para diseñar el plan de intervención												
Diseño del plan de intervención												
Presentación del plan de intervención al cliente												
Invitación al los participantes del taller												
Implementación del taller												
Evaluación de la satisfacción del taller												

V. Conclusiones y recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado en la primera fase de este estudio, se identificaron tres focos de intervención; recompensa, responsabilidad y riesgo. En una reunión con la empresa cliente, se identificó como principal foco de intervención a la dimensión de recompensa.

Ante ello, se procedió al diseño de un plan de intervención que consiste en el diseño de un taller de feedback para supervisores y brindarles herramientas sobre como recompensar adecuadamente a sus equipos de trabajo. Este plan de intervención se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible, ya que, por fines académicos y limitaciones de tiempo, no resultó posible la administración de este taller.

El feedback es una herramienta que, al ser empleadas por los supervisores de una organización en sus equipos de trabajo, puede generar un impacto favorable en cómo estos perciben la recompensa recibida y cuán satisfechos están. Sin embargo, es de gran importancia que los supervisores conozcan cómo debe ser impartido un feedback correctamente y cuáles son los fundamentos clave de esta herramienta, así como también puedan identificar aquellas situaciones en las que un feedback no está generando el resultado esperado y cómo puede ser modificado.

Un taller en feedback para los supervisores, permitirá que los trabajadores de Seguros La Vitalicia puedan percibir una mejor recompensa y aumentar su satisfacción con esta dimensión del clima laboral, siempre que la metodología de desarrollo de este taller sea impartida a través del Modelo ADDIE, garantizando que el proceso de aprendizaje se dé correctamente en los participantes del taller.

Se recomienda impartir el taller una vez se haya evaluado su factibilidad y se cuente con todos los recursos humanos, técnicos y financieros para su administración. Es de vital importancia garantizar que el taller pueda desarrollarse a cabalidad y contar con todos los recursos necesarios, para brindar un experiencia enriquecedora y calidad a los participantes.

Adicionalmente, se recomienda al facilitador del taller realizar una revisión exhaustiva del contenido y manual del facilitador antes de iniciar con su administración, garantizando el manejo en su totalidad del taller a dictar.

Asimismo, se recomienda enviar con antelación la invitación a los participantes, para garantizar la asistencia de la audiencia y evitar que coincida con otras agendas pautadas por la organización.

VI. Referencias Bibliográficas

Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales* *4*(142), 45-61. Recuperado de: file:///C:/Users/Evelyn%20Fonseca/Downloads/14301-25129-1-SM.pdf

Arbeláez, B.M. (2008). Intervención del trabajador social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. Revista de Facultad de Trabajo Social, 24(24), 83 – 88. Recuperado de: https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/viewFile/247/209

Belloch, C. (2012). Diseño instruccional. Universidad de Valencia. 1 – 15. Recuperado de: https://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf

Benjumea, M. (2011). Motivación del alumnado de segundo ciclo de educación secundaria, de la comarca de la vega alta de Granada en educación física escolar y en las actividades físico-deportivas extraescolares. Editorial de la Universidad de Granada, Departamento de didáctica de la expresión musical, plástica y corporal. Programa de Doctorado. Recuperado de http://0-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/20688684.pdf.

Buriticá, J. & Dos Santos, C. V. (2016). Valor de la recompensa: ¿cómo y para qué se usa el concepto? *Revista Colombiana de Psicología,* *25*(2), 233-250. Doi: 10.15446/rcp.v25n2.50405

Bustamante-Ubilla, M.A., Lapo-Maza, M.C. & Grandón-Avedaño, M.L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad. *Rev. Gerenc. Polit. Salud,* *15*(30), 126-141. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n30/v15n30a10.pdf

Calzolaio, A. & Guerra, M. (1994). Las expectativas de éxito de los trabajadores y las propiedades motivantes del puesto de trabajo como predictoras del rendimiento laboral. (Trabajo de Grado para obtener el título de Licenciado en Psicología). Universidad

Católica Andrés Bello. Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAK5240.pdf

Chávez-Alizo, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Editorial Gráficas González, Maracaibo, Venezuela.

Chiang, V., Salazar, M.M., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria, 16*(2), 61 – 76. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf

Chiavenato, I., (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Córica, J.L., Hernández, L., Portalupi., C. & Bruno, A. (2010). Fundamentos para el diseño de materiales para educación a distancia (1ra ed.). Editorial Virtual: Argentina.

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A.F., & Mejía., C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología, 12*(2), 13 - 26. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/798/79815640002/

Domínguez, F.J. (2007). Definición y desarrollo de un sistema de la I + D + I. Universidad Pontifica Comillas. España: Madrid. Recuperado de: https://www.iit.comillas.edu/pfc/resumenes/466dbfa911408.pdf

Dubs, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación. *Revista Universitaria de Investigación, 3*(2), 1 – 18. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf

Echezuria, A. & Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Eulalia, J.M. & Sampedro, B.A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *SciELO Cuba,* 606 – 619. Recuperado el 04 de julio de: http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v34n5/tema11.pdf

García, C. (2001). El efuerzo y el estímulo discriminativo en la teoría del comportamiento. Un análisis crítico históricoconceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología, 33*(1), 45-52. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/805/80533105.pdf.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 44, 43-61. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Hernández-Sampiere, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México, DF: Mc Graw Hill

Hursh, S. R. & Silberberg, A. (2008). Economic demand and essential value. *Psychological Review, 115*, 186-198. Doi: 10.1037/0033-295x.115.1.186

Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 124.

Kirkpatrick, D. (2007). Evaluación de la capacitación. Secretaria de la Hacienda Distrital: Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/manual%20de%20evalauci%C3%B3n%20de%20capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20integral.pdf

Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industria. CienciAmerica, 3(1), 47 – 50. Recuperado de: file:///C:/Users/Evelyn%20Fonseca/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749%20(2).pdf

Mc Griffin, S.J. (2000). Modelo ADDIE. Instructional System: Penn State University, Pennsylvania. Recuperado de: https://disenoinstrucional.files.wordpress.com/2007/09/addiemodel.doc

Mankiw, G. (2004). Principios de economía (3.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención.* (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Pizano, G. (2010). Propuesta de proyecto factible de diseño organizacional para la fundación de educación e industria (FUNDEI). Universidad Católica Andrés Bello. (Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional) Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8440.pdf

Robles, P. & Rojas, M.D.C. (2015). La validación por jueces expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Revista Nebrija, 18,* 1 – 16. Recuperado de: https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

Quevedo, A.V. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono (Trabajo de Grado de Licenciatura) Repositorio Institucional PIRHUA – Universidad de Piura, Piura, Perú.

Salcedo, S. & Lozano, Y. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas. Recuperado de:http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf.

Sican, S.I., Son, L.E. & Fernández, K. (2014). Implementación del modelo ADDIE en el diseño instruccional del curso de inglés básico de la Universidad Gerardo Barrios de El Salvador. *Reasrch Gate,* 378 – 385. Recuperado de: file:///C:/Users/Evelyn%20Fonseca/Downloads/3CAFVIR2014.pdf

Villanueva, I. (2006). Guía de métodos y técnicas didácticas. Junta de Andalucía, España. 1 – 13. Recuperado de:

http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/acsa_formacion/h
os/Guia_de_Metodos_y_Tecnicas_Didacticas.pdf

ANEXO A

Cuestionario de Satisfacción, Kirkpatrick (2007)

Cuestionario de satisfacción diseñado por Kirkpatrick (2007) para la Secretaria de Hacienda Distrital en Bogotá, Colombia.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
HACIENDA

FORMATO EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN

Cavila
Calidad de Vida Laboral

Fecha _____
Nombre de la Capacitación _____
Dependencia _____
Nombre del capacitador _____

Este cuestionario tiene el objetivo de evaluar las diferentes actividades de capacitación desarrolladas en la Secretaria de Hacienda, su evaluación es muy importante para nosotros, por favor marque con una ✖ la respuesta que mejor refleje su opinión:

1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

	SI	NO
¿Los objetivos del programa estuvieron definidos en forma clara y concreta?		
¿Los objetivos del programa respondieron a las necesidades de capacitación?		
¿Los temas desarrollados correspondieron al objetivo del programa?		
¿En el programa ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes?		
¿Los nuevos aprendizajes le son útiles para desempeñar mejor sus funciones?		
¿Considera usted que los objetivos del programa fueron logrados?		

2. METODOLOGÍA Y LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN

	E	B	R	M
Cómo califica usted la forma como se realizo el programa de capacitación				
Como considera la motivación y la valoración de sus conocimientos y experiencias				
El material didáctico utilizado en el programa fue				
Como se sintió en el desarrollo del programa de capacitación				

1

3. DESEMPEÑO DE LOS CAPACITADORES

	E	B	R	M
El dominio del tema por parte del capacitador fue:				
La comunicación entre el capacitador y los funcionarios fue:				
La motivación del capacitador para la participación de los funcionarios en el programa				
El respeto del capacitador hacia los funcionarios fue:				
El capacitador atendió las dudas de los funcionarios en forma:				

Si tiene alguna observación adicional respecto a la actividad de capacitación por favor enúnciela a continuación:

_____

_____

_____

_____ _____GRACIAS !!

ANEXO B

Manual del Facilitador

Manual del facilitador

Taller: Cómo recompensar efectivamente a mi equipo de trabajo a través del feedback

Etapa 1 Introducción al taller

Indicaciones para el facilitador:

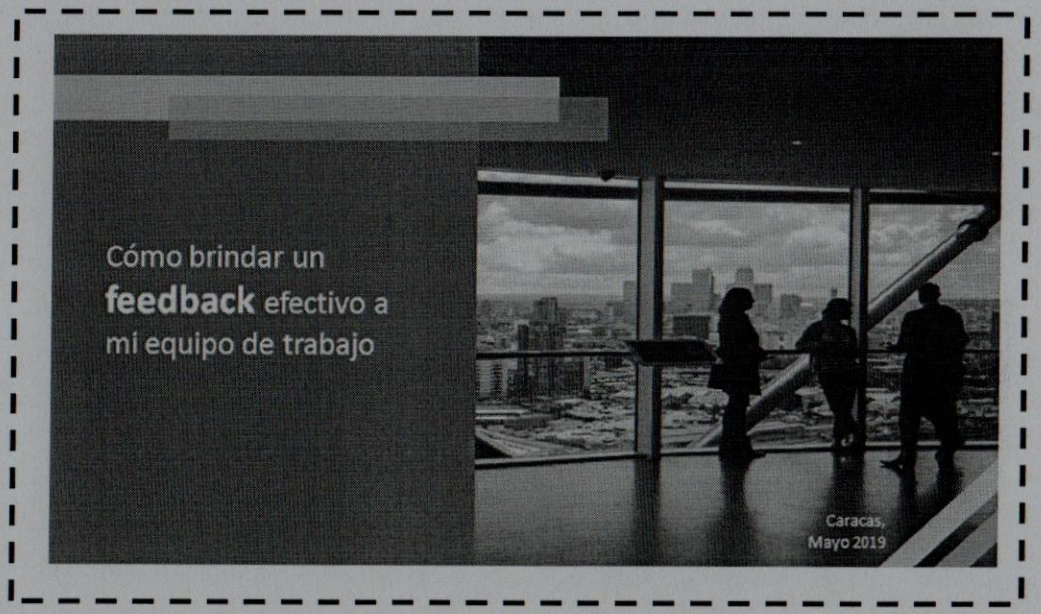
Mientras los participantes estén ingresando en la sala de capacitación y ubicándose en sus puestos de trabajo, se debe proyectar la diapositiva 1 de la presentación.

Una vez que la audiencia esté completa en la sala, el facilitador deberá dar la bienvenida al taller, con el siguiente dialogo:

"Buenos días a todos, muchas gracias por asistir a este taller. Me complace darles la bienvenida al taller de cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo.

Mi nombre es XXX y los estaré acompañando durante el día de hoy. El objetivo de este taller es brindarle herramientas efectivas para poder brindar feedback a sus equipos de trabajo.

Cualquier duda que se presente durante el taller, por favor, alzar la mano y les brindaré una respuesta. Es importante que mantengamos los celulares en silencio y en caso de atender una llamada por favor, hacerlo fuera de la sala. "



Presentación: Diapositiva 1

Duración: 5 minutos

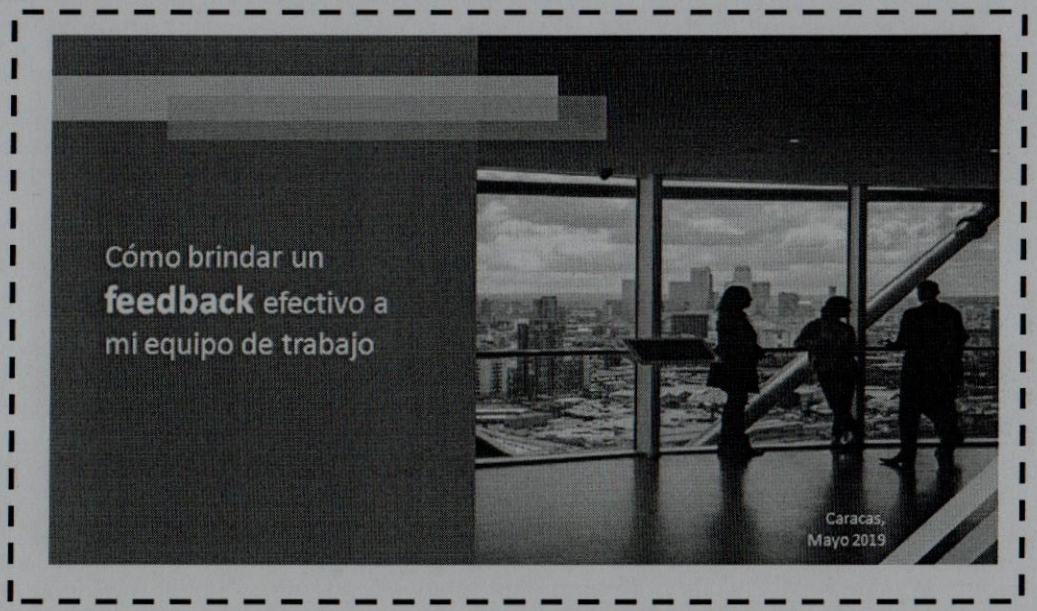
Etapa 1 Introducción al taller

Indicaciones para el facilitador:

"En sus puestos de trabajo encontrarán hojas y bolígrafos en caso de que necesiten realizar anotaciones.

Es fundamental que se sientan libres de participar durante toda la sesión y que estén activos con las dinámicas que vamos a realizar

Comencemos revisando nuestra agenda del día"



Presentación: Diapositiva 1

Duración: 5 minutos

Etapa 1 Introducción al taller

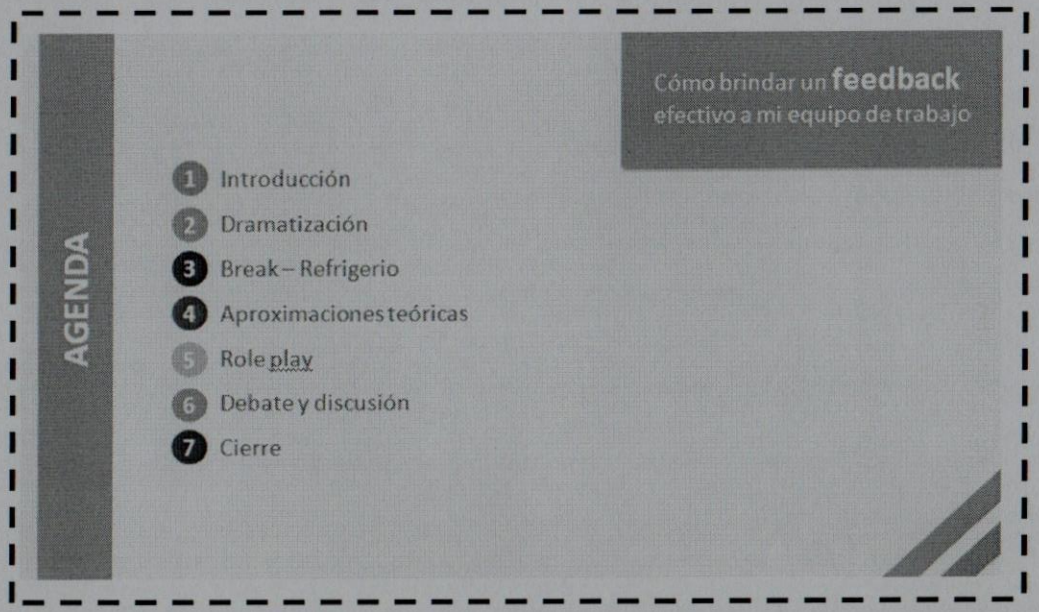
Indicaciones para el facilitador:

Una vez culminada la bienvenida al taller, se debe pasar a la diapositiva 2 en la que se presentará la agenda de l día.

Se debe mencionar a los participantes que el taller tendrá una duración de 3 horas, por lo cual tendremos un break para refrigerio.

Durante la segunda diapositiva se debe aclarar a los participantes los 7 puntos de la agenda:

"Introducción: tendremos un espacio para presentarnos y conocernos un poco antes de dar inicio al contenido del taller.
Dramatización: en esta etapa necesitaremos a dos voluntarios para ejemplificar a través de una dramatización algunos aspectos de nuestra dinámica en el día a día con nuestros reportes y equipos de trabajo.
Break para refrigerio: Saldremos unos diez minutos para tomar café e ir al baño.
Aproximaciones teóricas: Revisaremos algunas teorías relacionadas con la recompensa y el feedback"



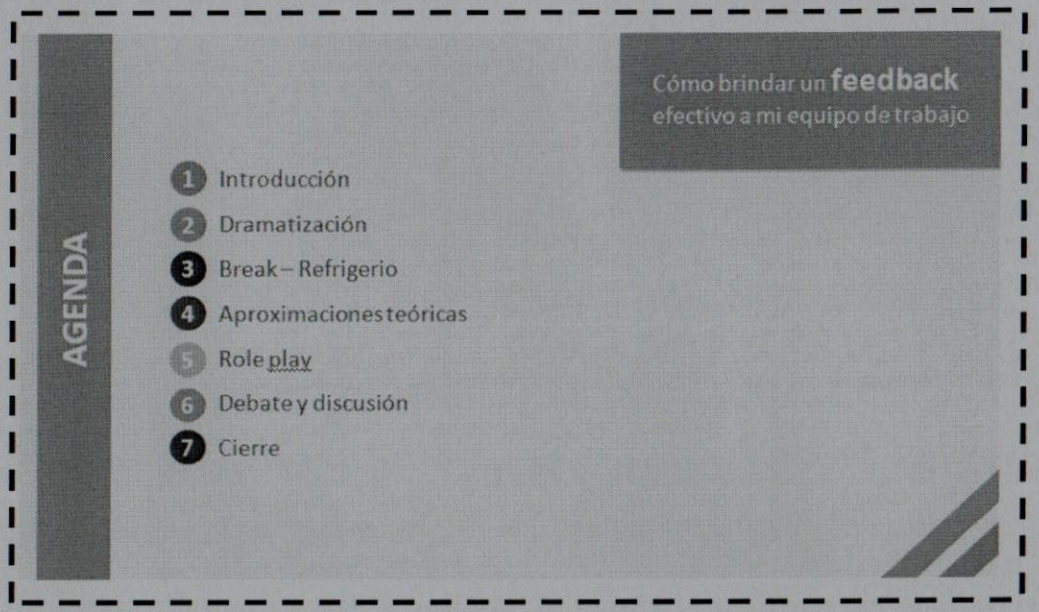
Presentación: Diapositiva 2

Duración: 5 minutos

Etapa 1 Introducción al taller

Indicaciones para el facilitador:

"Role Play: formaremos equipos y practicaremos como brindar un feedback adecuado a nuestros equipos de trabajo.
"Debate y discusión: Tendremos un espacio para discutir y conversar sobre algunas vivencias que hayan podido tener durante su carrera como supervisores de equipos y aclarar las dudas que puedan tener.
Cierre: Culminaremos el taller comentando nuestros aprendizajes y aquello que nos llevamos"



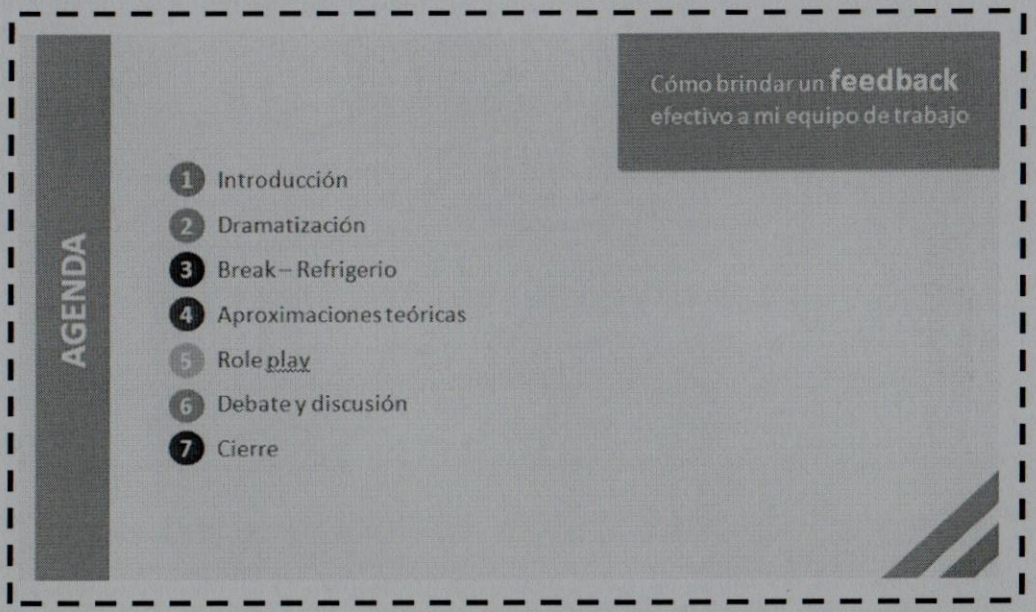
Presentación: Diapositiva 2

Duración: 5 minutos

Etapa 1 Introducción al taller

Indicaciones para el facilitador:

"Role Play: formaremos equipos y practicaremos como brindar un feedback adecuado a nuestros equipos de trabajo.
"Debate y discusión: Tendremos un espacio para discutir y conversar sobre algunas vivencias que hayan podido tener durante su carrera como supervisores de equipos y aclarar las dudas que puedan tener.
Cierre: Culminaremos el taller comentando nuestros aprendizajes y aquello que nos llevamos"



Presentación: Diapositiva 2

Duración: 5 minutos

Etapa 1 Introducción

Indicaciones para el facilitador:

Una vez culminada la presentación de la agenda, se debe continuar a la diapositiva 3 y dar inicio a la dinámica de presentación. Inicialmente, el facilitador deberá indicar lo siguiente:

"Antes de comenzar el taller, nos conoceremos un poco para entrar en confianza. Yo voy a comenzar respondiendo las preguntas de la diapositiva y luego cada uno de ustedes deberá continuar.

Me llamo XXX, tengo XX de edad, trabajo en el departamento de capacitación y tengo 2 reportes a mi cargo."

Luego de culminar el dialogo el facilitador deberá realizar una mímica para mostrar una de sus habilidades y el resto de la audiencia deberá adivinar.

Una vez culminada la presentación del facilitador, se invitará a los participantes a repetir la dinámica hasta culminar toda la audiencia.

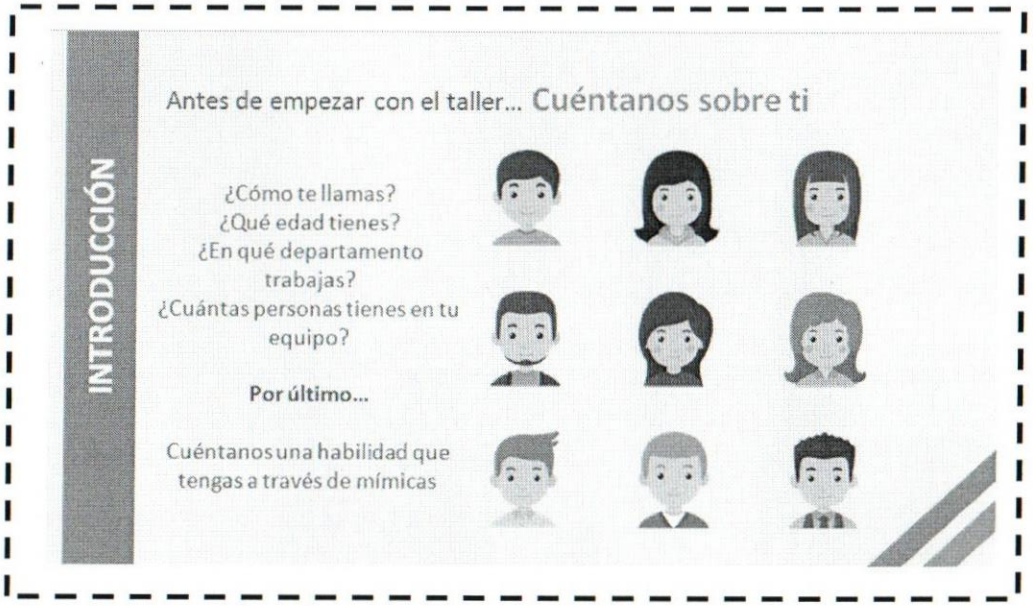
Presentación: Diapositiva 3

Duración: 35 minutos

Etapa 1 Introducción

Indicaciones para el facilitador:

Una vez culminada la presentación de todos los participantes, el facilitador le pedirá a la audiencia que mencione sus expectativas sobre el taller, mientras los anota en una hoja de folio.



Presentación: Diapositiva 3

Duración: 35 minutos

Etapa 2 Dramatización

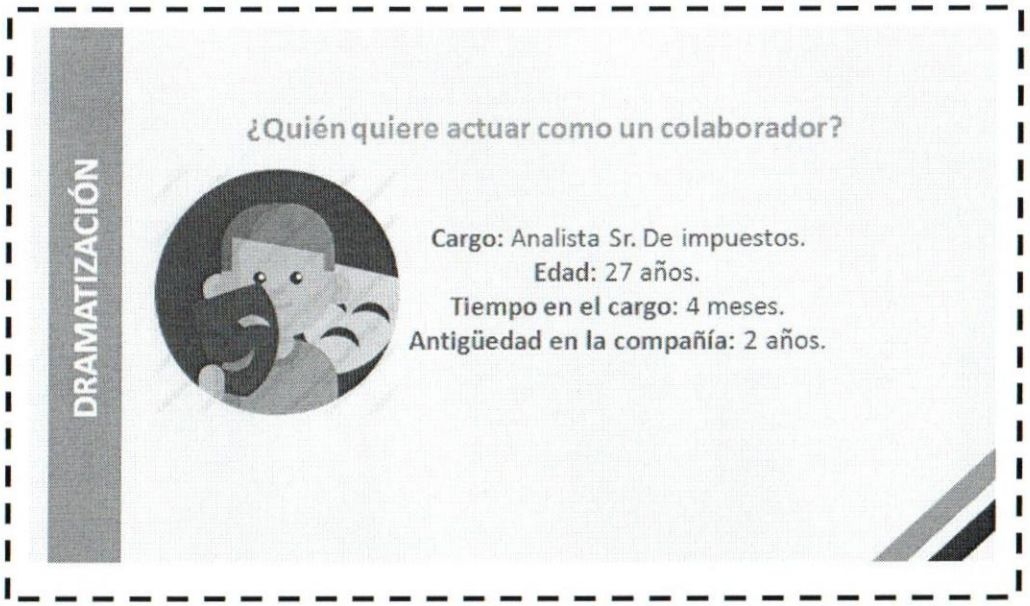
Indicaciones para el facilitador:

El facilitador solicitará la participación voluntaria de una persona de la audiencia para actuar en una sesión de dramatización en donde deberá representar a un colaborador y uno de los facilitadores, representará a un supervisor de la empresa.

Durante esta dramatización el supervisor le brindará un feedback incorrecto al colaborador para que este pueda sentir lo que están viviendo actualmente los colaboradores. Posteriormente el facilitador proporcionará un feedback adecuado para poder resaltar las diferencias.

Guión de la dramatización con el que iniciará el facilitador:

"Buenas tardes Emilio, muchas gracias por venir. Necesitaba reunirme contigo porque el informe que me entregaste hace dos semanas de reporte financiero está mal generado y lo presenté de esa forma al staff gerencial".



Presentación: Diapositiva 4

Duración: 40 minutos

Etapa 2 Dramatización

Indicaciones para el facilitador:

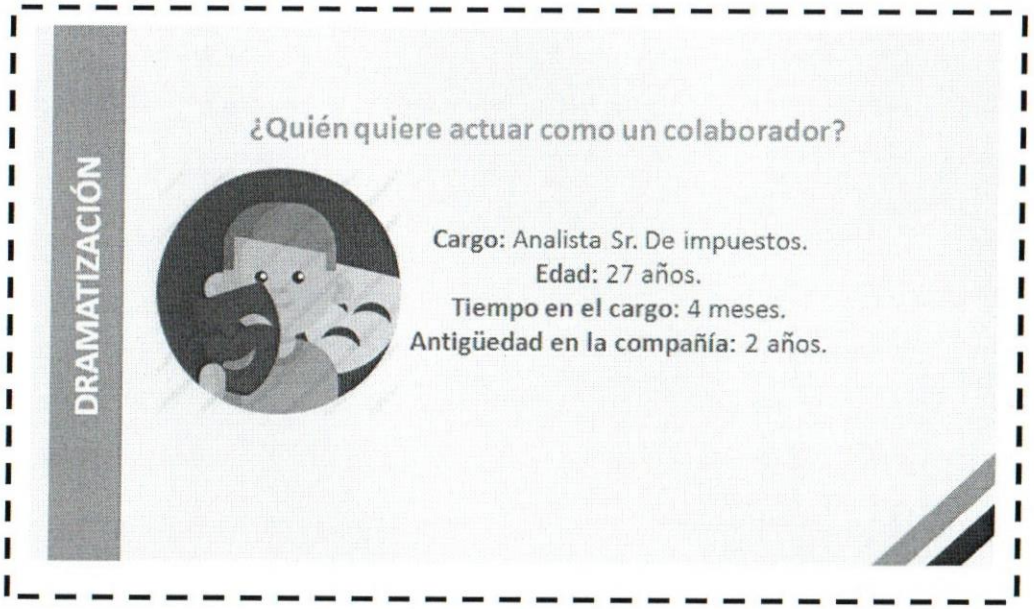
"Debo decirte que estoy muy decepcionado y que me hiciste pasar una gran vergüenza frente a todos. No quiero escuchar excusas al respecto, tu desempeño fue muy malo. Por ahora, por favor continua con tus actividades y no quiero chismes de pasillo por esta conversación."

El participante podrá decir un dialogo abierto y libre, actuando como un colaborador en esa situación.

Guión del facilitador para brindar un feedback correcto.

"Buenas tardes Emilio, muchas gracias por acercarte a mi oficina. Te reserve este espacio en la agenda, porque me gustaría conocer cómo has estado últimamente y si algo está ocurriendo, que pudiese estar afectando tu vida personal".

El participante responderá de forma libre ante esta dramatización.



Presentación: Diapositiva 4

Duración: 40 minutos

Etapa 2 Dramatización

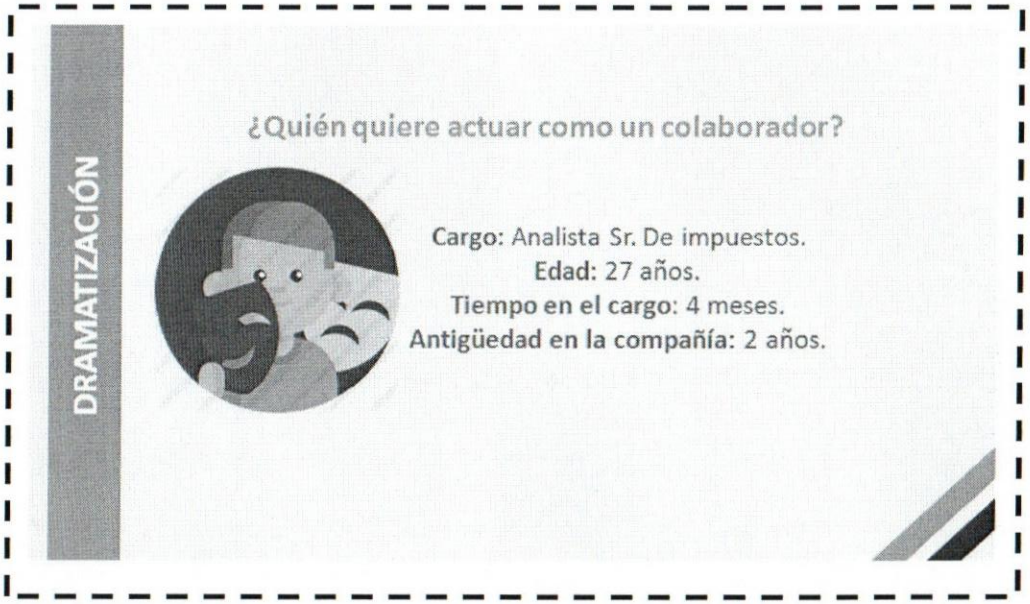
Indicaciones para el facilitador:

"ok, precisamente te hacia esta pregunta porque hace un par de días recibí tu informe de reporte financiero y lamentablemente estuve muy ocupado para revisarlo en detalle, y lo presenté tal y como me lo hiciste llegar ante el staff. En oportunidades anteriores ya me habías enviado este reporte correctamente.

Sin embargo, durante la presentación el staff detectó errores en los cálculos y quería entender qué ocurrió"

El participante responderá libremente al dialogo.

"De acuerdo, considerando lo que me mencionas, podemos comenzar a corregir esto que te ha estado incomodando y afectando tu concentración y por el momento, te pediría que por favor, corrijas el archivo para poder enviarlo nuevamente al staff. Muchas gracias por el espacio y siéntete libre de acercarte para conversar en cualquier momento, ya que necesitamos trabajar juntos para que esto no ocurra nuevamente."



Presentación: Diapositiva 4

Duración: 40 minutos

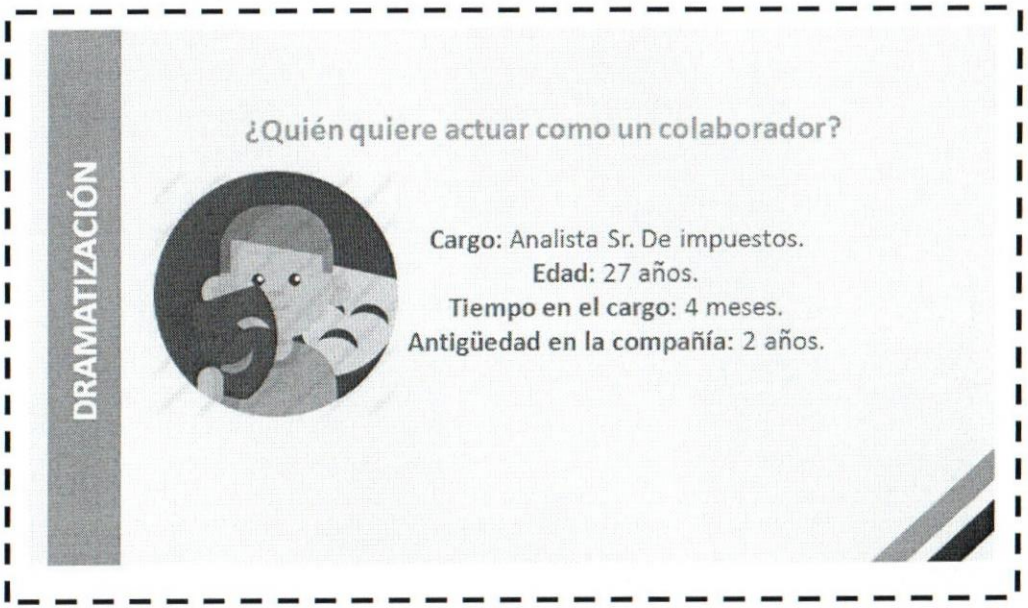
Etapa 2 Dramatización

Indicaciones para el facilitador:

Luego de culminada estas dos dramatizaciones, es importante preguntarle al público cuales diferencias notaron entre ambos casos y en cómo lo manejó el supervisor, mientras anota en el folio, los comentarios de la audiencia.

Luego de que la audiencia brinde sus impresiones, el facilitador deberá asegurar que se resalten las siguientes diferencias:

"Durante el primer dialogo, el supervisor estaba brindando un feedback sobre un entregable de varias semanas atrás, lo que dificulta que el colaborador pueda identificar con facilidad en donde estuvo la falla en su conducta. Adicionalmente en el primer dialogo, el supervisor tomó una postura directiva en la que no permitía que el colaborador emitiera opiniones, mencionando argumentos personales como el sentirse avergonzado y sin atribuirse ningún tipo de responsabilidad por lo ocurrido como manager. Estas diferencias podrán generar temor en el participante en lugar de corregir la conducta identificada".



Presentación: Diapositiva 4

Duración: 40 minutos

Etapa 2 Dramatización

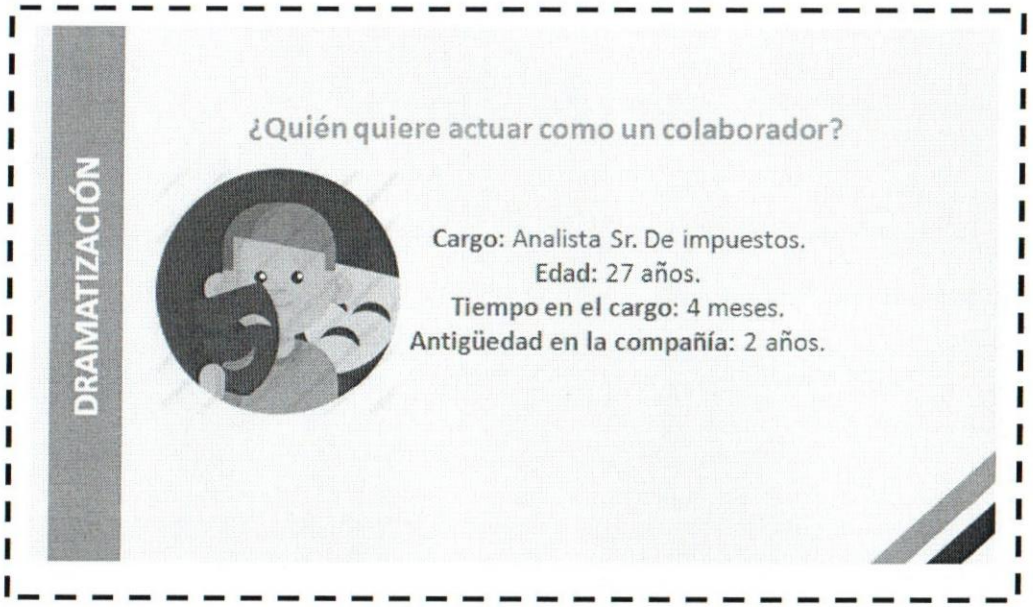
Indicaciones para el facilitador:

Una vez finalizado el feedback correctivo, el facilitador deberá ejemplificar un feedback positivo a través del siguiente dialogo:

"Buenas tardes Emilio, muchas gracias por venir. Te reserve este espacio en tu agenda porque quería felicitarte por tu presentación de esta mañana. Hiciste un presentación precisa y con toda la información necesaria para la audiencia, tuviste un muy buen manejo de las preguntas y no te mostraste nervioso en ningún momento. Fue una muy buena presentación y quería reconocer tu esfuerzo y dedicación. Continua trabajando de esta manera".

El participante podrá responder de forma libre ante este diálogo.

Luego de culminado el facilitador deberá pedirle a la audiencia que identifiquen aquellos aspectos que hacen de esto un buen feedback, mientras los anota en la pizarra.



Presentación: Diapositiva 4

Duración: 40 minutos

Etapa 2 Dramatización

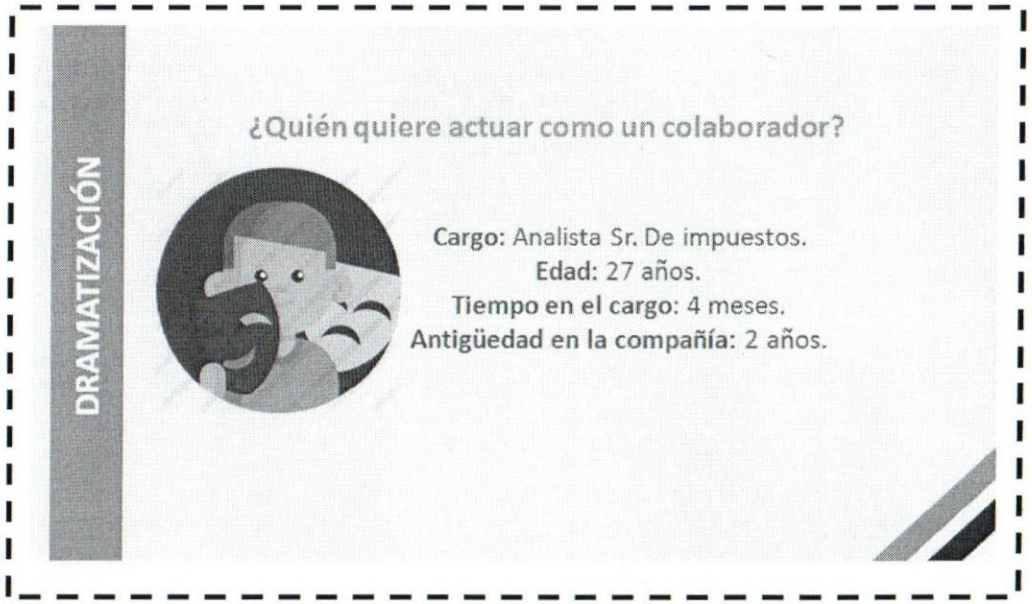
Indicaciones para el facilitador:

Luego de escuchar las impresiones de la audiencia, el facilitador debe destacar los siguientes aspectos del feedback positivo con este diálogo:

"En este ejemplo pudimos observar que el supervisor buscó de forma inmediata a su reporte para felicitarlo, ya que el feedback debe ser brindado de forma oportuna y en el momento que ocurre la conducta. Adicionalmente, el supervisor identificó cuáles fueron los aspectos de la presentación que estaba reconociendo como positivos e invitó al colaborador a reforzar estos comportamientos".

Luego el facilitador preguntará a la audiencia:

"De lo expuesto durante la dramatización, ¿logran identificar alguna situación que hayan vivido similar en esta organización?. Por favor, cuéntennos sobre la última sesión de feedback que tuvieron con algún miembro de su equipo. ¿Qué cambiarían de esta dramatización y qué se podría incorporar?."



Presentación: Diapositiva 4

Duración: 40 minutos

Etapa 2 Break - Refrigerio

Indicaciones para el facilitador:

Una vez culminada las dramatizaciones, el facilitador invitará a los participantes a disfrutar de un break y refrigerio por diez minutos, con el compromiso de regresar de forma puntual a la sala de capacitación, para continuar con la agenda del día.

Presentación: Diapositiva 5

Duración: 10 minutos

Etapa 3 Aproximaciones teóricas

Indicaciones para el facilitador:

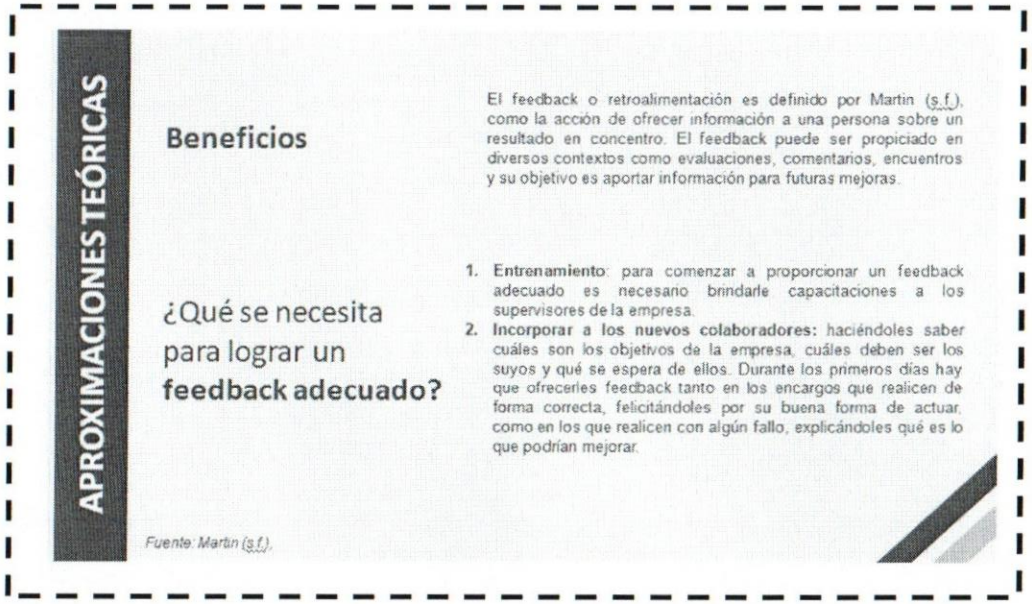
Durante esta etapa del taller, el facilitador desplegará a los participantes el siguiente contenido:

"¿Qué es el Feedback?

El feedback o retroalimentación es definido por Martin (s.f.), como la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado en concentro. El feedback puede ser propiciado en diversos contextos como evaluaciones, comentarios, encuentros y su objetivo es aportar información para futuras mejoras.

¿Qué se necesita para brindar un feedback adecuado?

1. Entrenamiento: para comenzar a proporcionar un feedback adecuado es necesario brindarle capacitaciones a los supervisores de la empresa.
2. Incorporar a los nuevos colaboradores: haciéndoles saber cuáles son los objetivos de la empresa, cuáles deben ser los suyos y qué se espera de ellos.



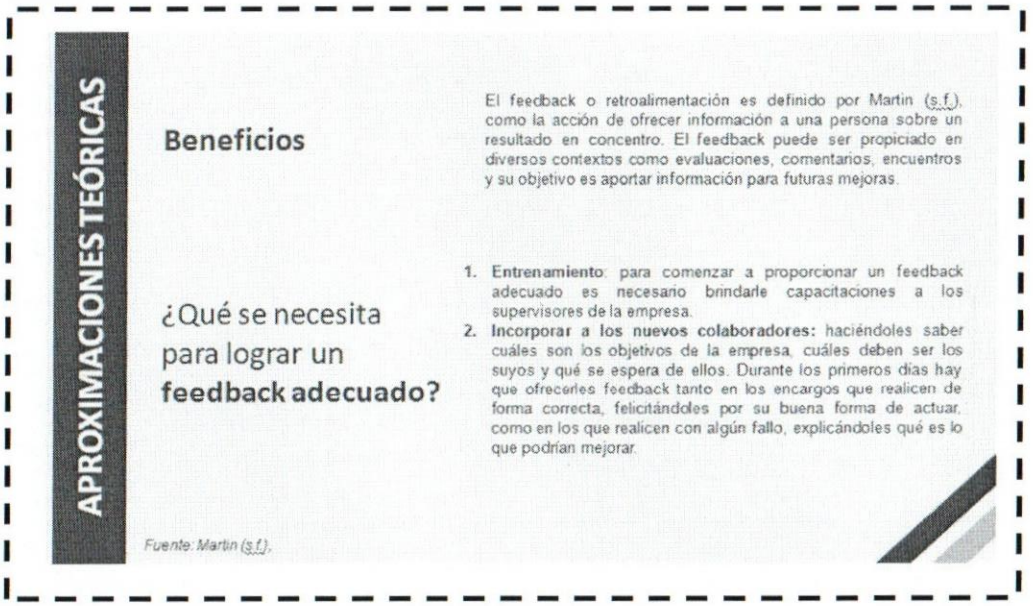
Presentación: Diapositiva 6

Duración: 35 minutos

Etapa 3 Aproximaciones teóricas

Indicaciones para el facilitador:

2. Durante los primeros días hay que ofrecerles feedback tanto en los encargos que realicen de forma correcta, felicitándoles por su buena forma de actuar, como en los que realicen con algún fallo, explicándoles qué es lo que podrían mejorar".



Presentación: Diapositiva 6

Duración: 35 minutos

Etapa 3 Aproximaciones teóricas

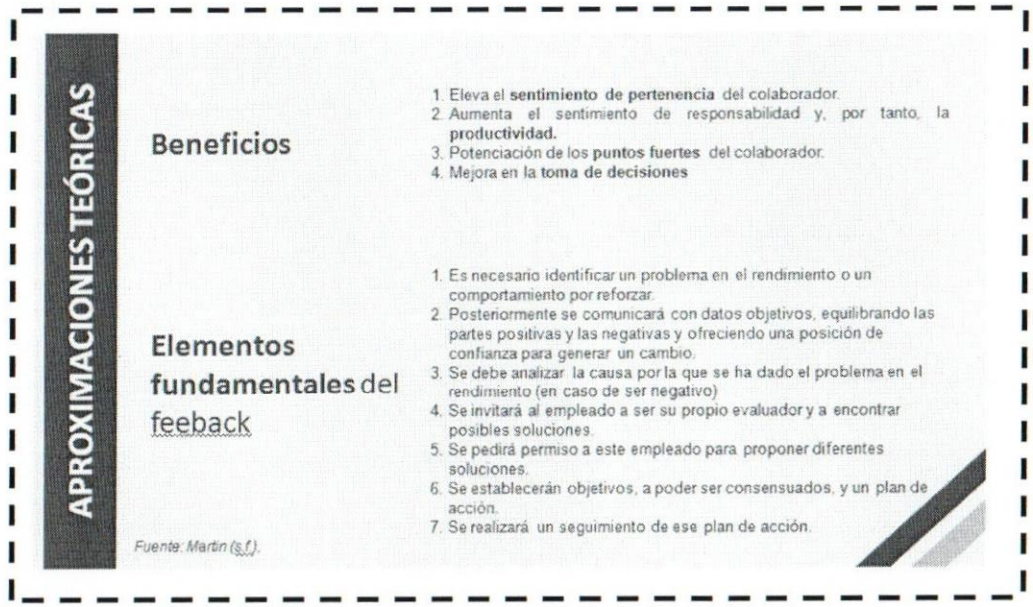
Indicaciones para el facilitador:

"Beneficios:

1. Eleva el sentimiento de pertenencia del colaborador.
2. Aumenta el sentimiento de responsabilidad y, por tanto, la productividad.
3. Potenciación de los puntos fuertes del colaborador.
4. Mejora en la toma de decisiones

Fundamentos:

1. Es necesario identificar un problema en el rendimiento o un comportamiento por reforzar.
2. Posteriormente se comunicará con datos objetivos, equilibrando las partes positivas y las negativas y ofreciendo una posición de confianza para generar un cambio.
3. Se debe analizar la causa por la que se ha dado el problema en el rendimiento (en caso de ser negativo)
4. Se invitará al empleado a ser su propio evaluador y a encontrar posibles soluciones.
5. Se pedirá permiso a este empleado para proponer diferentes soluciones.
6. Se establecerán objetivos, a poder ser consensuados, y un plan de acción.
7. Se realizará un seguimiento de ese plan de acción."



Presentación: Diapositiva 7

Duración: 35 minutos

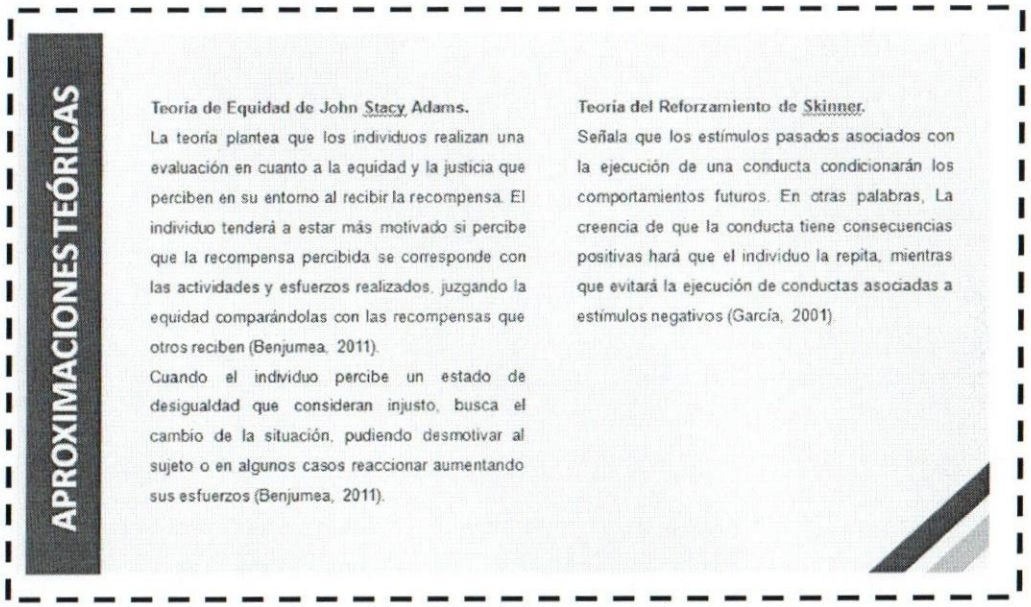
Etapa 3 Aproximaciones teóricas

Indicaciones para el facilitador:

"Revisemos algunas de las teorías relacionadas con la recompensa:

Teoría de Equidad de John Stacy Adams.
La teoría plantea que los individuos realizan una evaluación en cuanto a la equidad y la justicia que perciben en su entorno al recibir la recompensa. El individuo tenderá a estar más motivado si percibe que la recompensa percibida se corresponde con las actividades y esfuerzos realizados, juzgando la equidad comparándolas con las recompensas que otros reciben (Benjumea, 2011).
Cuando el individuo percibe un estado de desigualdad que consideran injusto, busca el cambio de la situación, pudiendo desmotivar al sujeto o en algunos casos reaccionar aumentando sus esfuerzos (Benjumea, 2011).

Teoría del Reforzamiento de Skinner.
Esta teoría señala que los estímulos pasados asociados con la ejecución de una conducta condicionarán los comportamientos futuros. En otras palabras, La creencia de que la conducta tiene consecuencias positivas hará que el individuo la repita, mientras que evitará la ejecución de conductas asociadas a estímulos negativos (García, 2001)."



Presentación: Diapositiva 7

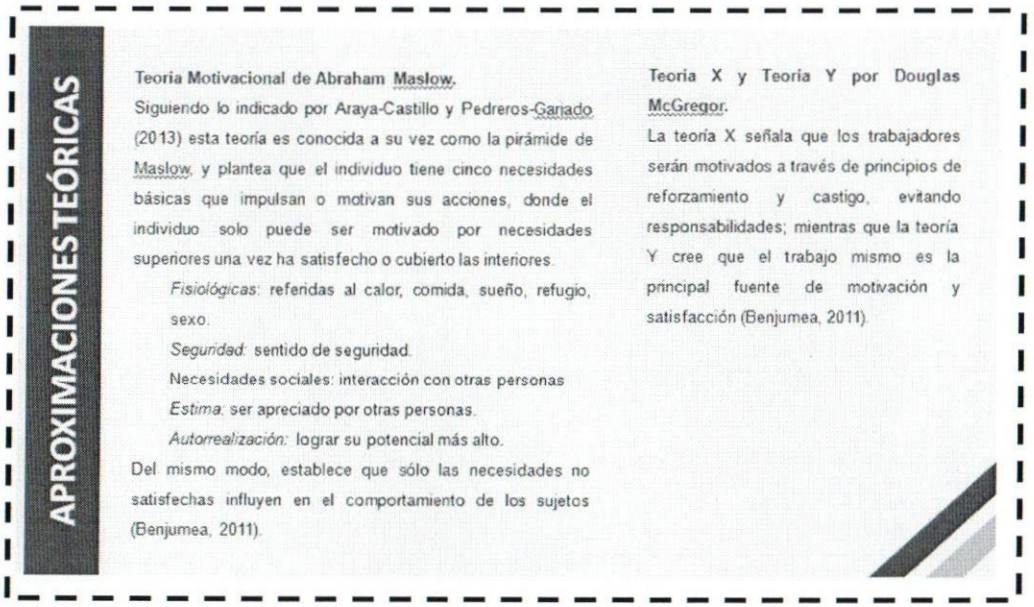
Duración: 35 minutos

Etapa 3 Aproximaciones teóricas

Indicaciones para el facilitador:

"Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor.
La teoría X señala que los trabajadores serán motivados a través de principios de reforzamiento y castigo, evitando responsabilidades; mientras que la teoría Y cree que el trabajo mismo es la principal fuente de motivación y satisfacción (Benjumea, 2011).

Teoría Motivacional de Abraham Maslow.
Siguiendo lo indicado por Araya-Castillo y Pedreros-Garjado (2013) esta teoría es conocida a su vez como la pirámide de Maslow, y plantea que el individuo tiene cinco necesidades básicas que impulsan o motivan sus acciones, donde el individuo solo puede ser motivado por necesidades superiores una vez ha satisfecho o cubierto las interiores.
Fisiológicas: referidas al calor, comida, sueño, refugio, sexo.
Seguridad: sentido de seguridad.
Necesidades sociales: interacción con otras personas
Estima: ser apreciado por otras personas.
Autorrealización: lograr su potencial más alto.
Del mismo modo, establece que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de los sujetos (Benjumea, 2011)".



Presentación: Diapositiva 8

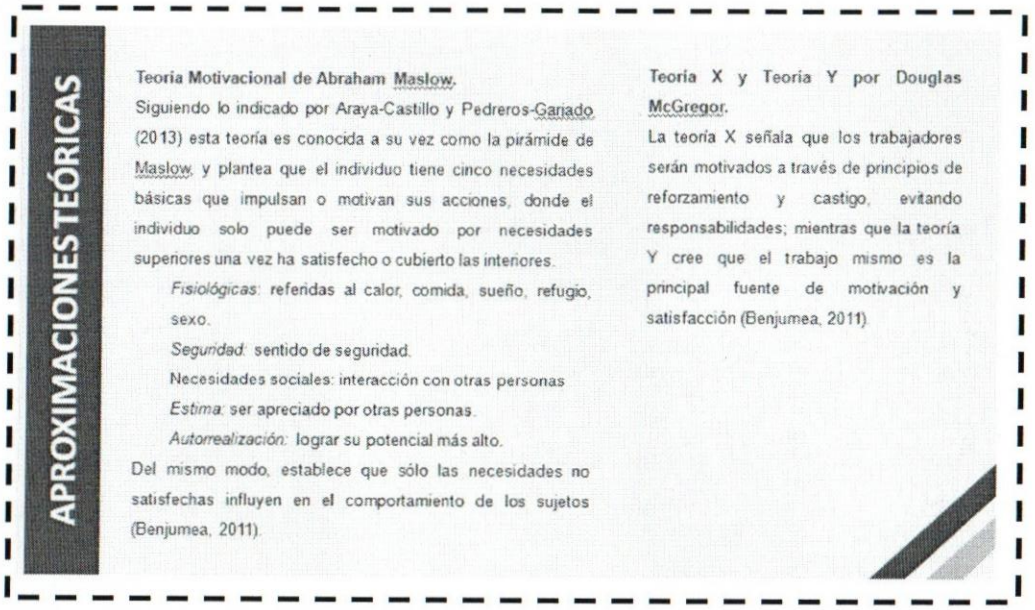
Duración: 35 minutos

Etapa 3 Aproximaciones teóricas

Indicaciones para el facilitador:

"Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor.
La teoría X señala que los trabajadores serán motivados a través de principios de reforzamiento y castigo, evitando responsabilidades; mientras que la teoría Y cree que el trabajo mismo es la principal fuente de motivación y satisfacción (Benjumea, 2011).

Teoría Motivacional de Abraham Maslow.
Siguiendo lo indicado por Araya-Castillo y Pedreros-Garjado (2013) esta teoría es conocida a su vez como la pirámide de Maslow, y plantea que el individuo tiene cinco necesidades básicas que impulsan o motivan sus acciones, donde el individuo solo puede ser motivado por necesidades superiores una vez ha satisfecho o cubierto las interiores.
Fisiológicas: referidas al calor, comida, sueño, refugio, sexo.
Seguridad: sentido de seguridad.
Necesidades sociales: interacción con otras personas
Estima: ser apreciado por otras personas.
Autorrealización: lograr su potencial más alto.
Del mismo modo, establece que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de los sujetos (Benjumea, 2011)".



Presentación: Diapositiva 9

Duración: 35 minutos

Etapa 4 Role Play

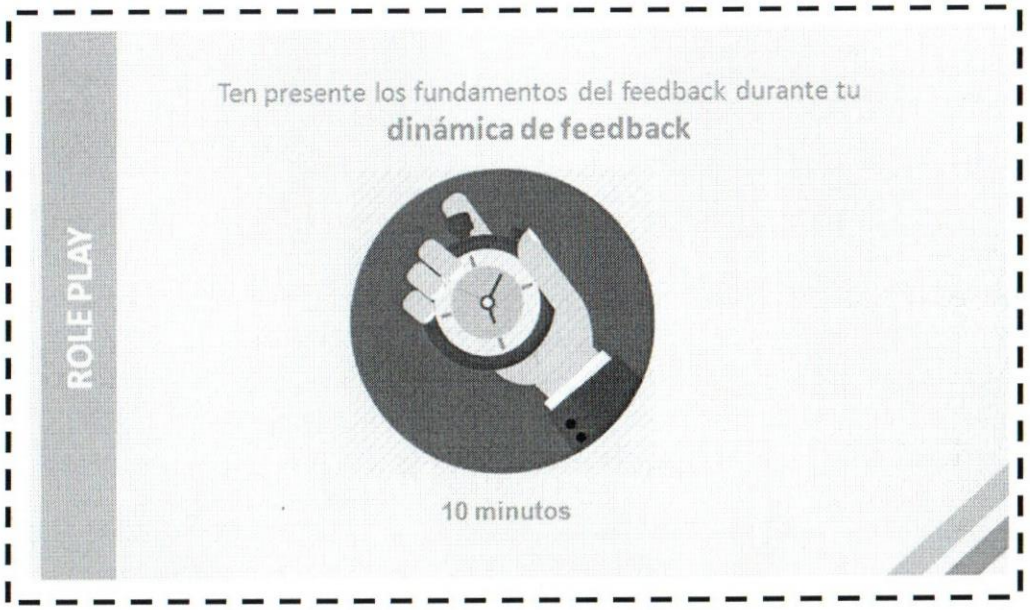
Indicaciones para el facilitador:

El facilitador le pedirá a los participantes del taller que se enumeren del 1 al 2, y se construirán parejas entre números 1 y 2 de forma aleatoria.

Cada una de las parejas deberá ubicarse en conjunto en un espacio dentro del salón y desarrollarán una dinámica privada de role play en la que los número uno interpretarán al colaborador y los número dos interpretarán al supervisor, en una sesión de feedback.

Los colaboradores recibirán una introducción al caso por el cual deberán recibir y brindar feedback, a través del siguiente dialogo:

"Un colaborador entregó 20 minutos tarde la presentación que se le solicitó para una sesión de staff con el Director de Finanzas. Esta presentación estaba hecha correctamente, sin embargo, el supervisor del trabajador no contó con el tiempo necesario para revisarlo y durante la presentación se vio desorganizado y poco familiarizado con el contenido. Luego de esta presentación el colaborador y el manager se reúnen y tienen la sesión de feedback que ustedes desarrollarán en este momento, tienen 10 minutos"



Presentación: Diapositiva 10

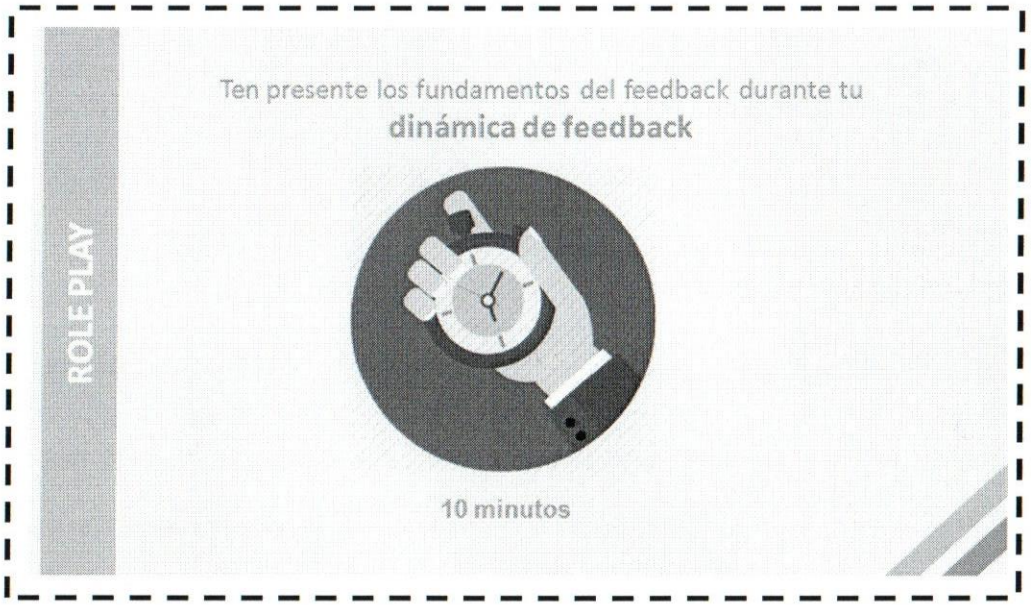
Duración: 30 minutos

Etapa 4 Role Play

Indicaciones para el facilitador:

Una vez culminada la dinámica, el facilitador le pedirá a cada una de las parejas que comenten sobre su experiencia y aquello que les llamó la atención, qué les fue fácil y qué les fue difícil.

Haciendo especial énfasis en cómo se sintieron y qué podrían mejorar



Presentación: Diapositiva 10

Duración: 30 minutos

Etapa 5 Debate y discusión

Indicaciones para el facilitador:

El facilitador realizará preguntas a los participantes para estimular la discusión sobre los contenidos expuestos y brindará respuestas de forma conjunta con la audiencia.

La discusión iniciará pidiéndole a los participantes que nos cuenten sobre un feedback que hayan brindado o recibido y que podrían cambiar a partir de lo aprendido en taller.

Presentación: Diapositiva 11

Duración: 20 minutos

Etapa 6 Cierre

Indicaciones para el facilitador:

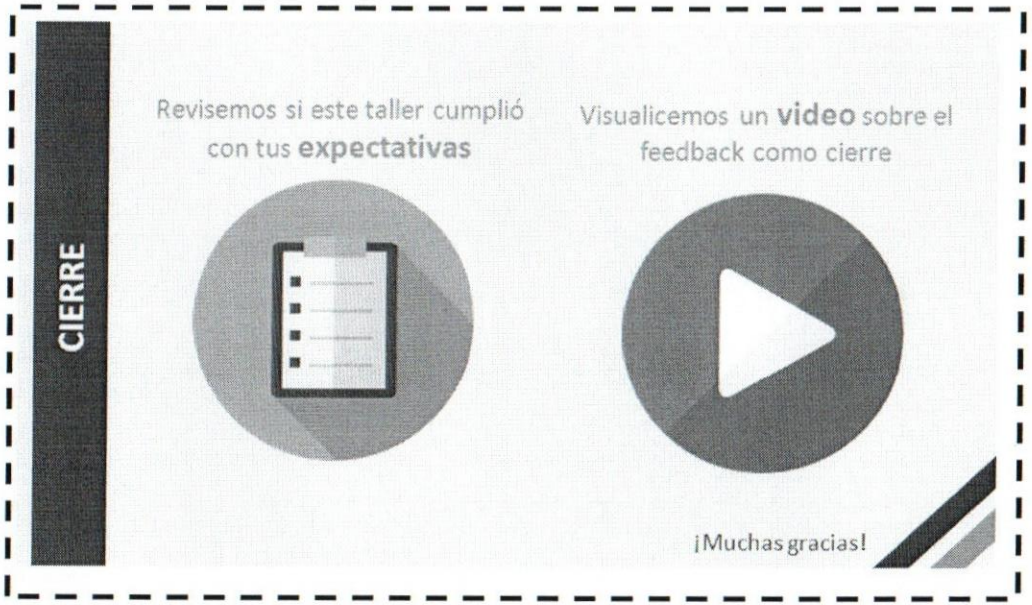
Se revisarán las expectativas para validar si fueron alcanzadas o no, tomando como referencia los puntos anotados en el folio al inicio del taller.

Finalmente, el facilitador le pedirá a cada uno de los participantes que mencione aquello que se lleva de la sesión y cómo podrá aplicarlo en su día a día dentro de la organización.

Una vez culminada la sesión, el facilitador presentarán un video sobre cómo el feedback puede impactar en cómo los colaboradores perciben la recompensa.

Nombre del video en youtube: Cómo dar un feedback eficaz. Link: https://www.youtube.com/watch?v=Tijc4B16OYg

Antes de retirarse del salón, los participantes deberán completar la evaluación de satisfacción en relación al taller que les entregará el facilitador.



Presentación: Diapositiva 12

Duración: 20 minutos

Etapa 7 Evaluación del taller

Indicaciones para el facilitador:

Antes de retirarse del salón, los participantes deberán completar la evaluación de satisfacción en relación al taller que les entregará el facilitador.

Es importante verificar que todos los participantes completen en su totalidad la encuesta

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
Secretaría HACIENDA

FORMATO EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN

Cavila
Calidad de Vida Laboral

Fecha _____
Nombre de la Capacitación _____
Dependencia _____
Nombre del capacitador _____

Este cuestionario tiene el objetivo de evaluar las diferentes actividades de capacitación desarrolladas en la Secretaría de Hacienda, su evaluación es muy importante para nosotros, por favor marque con una ✖ la respuesta que mejor refleje su opinión:

1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

	SI	NO
¿Los objetivos del programa estuvieron definidos en forma clara y concreta?		
¿Los objetivos del programa respondieron a las necesidades de capacitación?		
¿Los temas desarrollados correspondieron al objetivo del programa?		
¿En el programa ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes?		
¿Los nuevos aprendizajes le son útiles para desempeñar mejor sus funciones?		
¿Considera usted que los objetivos del programa fueron logrados?		

2. METODOLOGÍA Y LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN

	E	B	R	M
Cómo califica usted la forma como se realizo el programa de capacitación				
Como considera la motivación y la valoración de sus conocimientos y experiencias				
El material didáctico utilizado en el programa fue				
Como se sintió en el desarrollo del programa de capacitación				

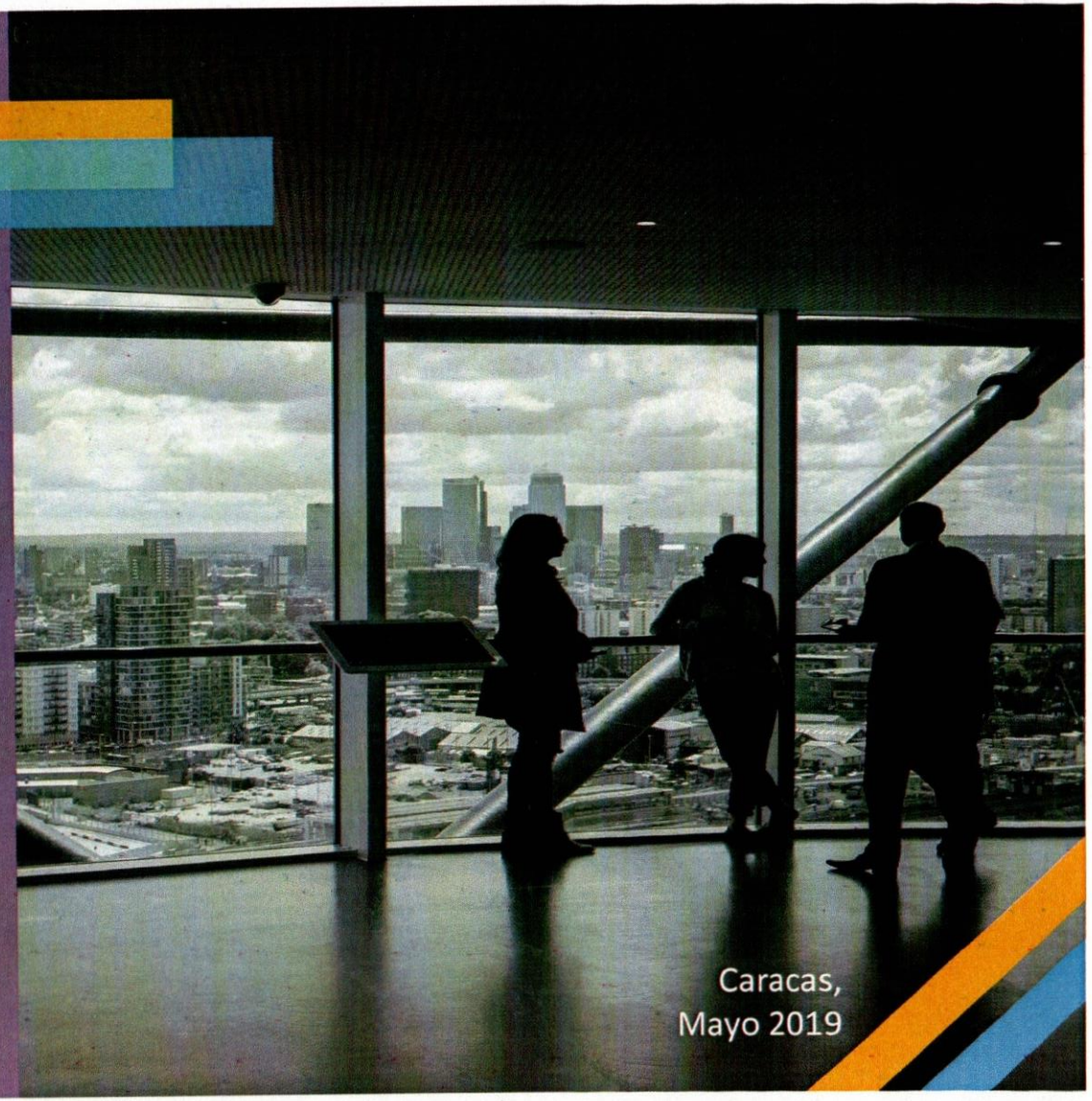
1

Cuestionario de evaluación de satisfacción

ANEXO C

Presentación para proyección

Cómo brindar un **feedback** efectivo a mi equipo de trabajo



Caracas,
Mayo 2019

Cómo brindar un **feedback** efectivo a mi equipo de trabajo

AGENDA

1. Introducción
2. Dramatización
3. Break – Refrigerio
4. Aproximaciones teóricas
5. Role play
6. Debate y discusión
7. Cierre

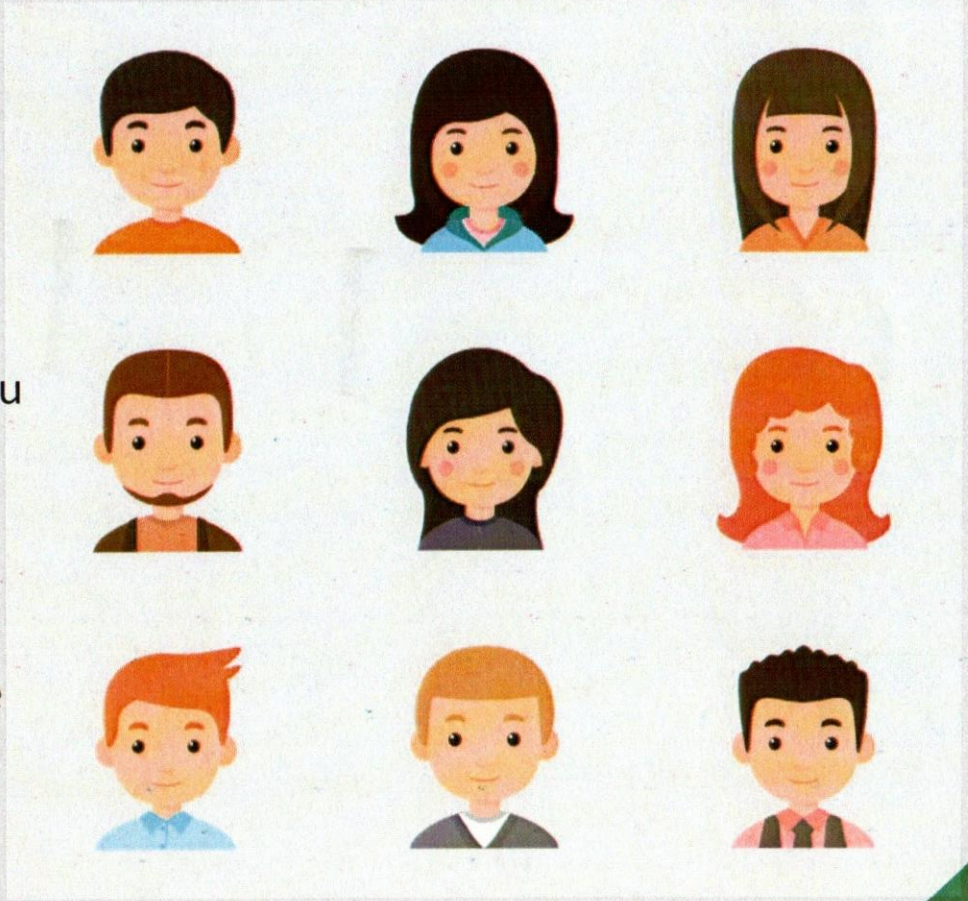
INTRODUCCIÓN

Antes de empezar con el taller… **Cuéntanos sobre ti**

¿Cómo te llamas?
¿Qué edad tienes?
¿En qué departamento trabajas?
¿Cuántas personas tienes en tu equipo?

Por último…

Cuéntanos una habilidad que tengas a través de mímicas



DRAMATIZACIÓN

¿Quién quiere **actuar como un colaborador?**

Cargo: Analista Sr. De impuestos.
Edad: 27 años.
Tiempo en el cargo: 4 meses.
Antigüedad en la compañía: 2 años.

BREAK - REFRIGERIO

Disfrutemos de unos **10 minutos de Break**

Por favor, regresar puntual a la sala para continuar con el desarrollo de la agenda.

APROXIMACIONES TEÓRICAS

¿Qué es el feedback?

El feedback o retroalimentación es definido por Martin (s.f.), como la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado en concentro. El feedback puede ser propiciado en diversos contextos como evaluaciones, comentarios, encuentros y su objetivo es aportar información para futuras mejoras.

¿Qué se necesita para lograr un **feedback adecuado?**

1. **Entrenamiento**: para comenzar a proporcionar un feedback adecuado es necesario brindarle capacitaciones a los supervisores de la empresa.
2. **Incorporar a los nuevos colaboradores:** haciéndoles saber cuáles son los objetivos de la empresa, cuáles deben ser los suyos y qué se espera de ellos. Durante los primeros días hay que ofrecerles feedback tanto en los encargos que realicen de forma correcta, felicitándoles por su buena forma de actuar, como en los que realicen con algún fallo, explicándoles qué es lo que podrían mejorar.

Fuente: Martin (s.f.),

APROXIMACIONES TEÓRICAS

Beneficios

1. Eleva el **sentimiento de pertenencia** del colaborador.
2. Aumenta el sentimiento de responsabilidad y, por tanto, la **productividad.**
3. Potenciación de los **puntos fuertes** del colaborador.
4. Mejora en la **toma de decisiones**

Elementos fundamentales del feeback

1. Es necesario identificar un problema en el rendimiento o un comportamiento por reforzar.
2. Posteriormente se comunicará con datos objetivos, equilibrando las partes positivas y las negativas y ofreciendo una posición de confianza para generar un cambio.
3. Se debe analizar la causa por la que se ha dado el problema en el rendimiento (en caso de ser negativo)
4. Se invitará al empleado a ser su propio evaluador y a encontrar posibles soluciones.
5. Se pedirá permiso a este empleado para proponer diferentes soluciones.
6. Se establecerán objetivos, a poder ser consensuados, y un plan de acción.
7. Se realizará un seguimiento de ese plan de acción.

Fuente: Martin (s.f.),

Teoría de Equidad de John Stacy Adams.

La teoría plantea que los individuos realizan una evaluación en cuanto a la equidad y la justicia que perciben en su entorno al recibir la recompensa. El individuo tenderá a estar más motivado si percibe que la recompensa percibida se corresponde con las actividades y esfuerzos realizados, juzgando la equidad comparándolas con las recompensas que otros reciben (Benjumea, 2011).

Cuando el individuo percibe un estado de desigualdad que consideran injusto, busca el cambio de la situación, pudiendo desmotivar al sujeto o en algunos casos reaccionar aumentando sus esfuerzos (Benjumea, 2011).

Teoría del Reforzamiento de Skinner.

Señala que los estímulos pasados asociados con la ejecución de una conducta condicionarán los comportamientos futuros. En otras palabras, La creencia de que la conducta tiene consecuencias positivas hará que el individuo la repita, mientras que evitará la ejecución de conductas asociadas a estímulos negativos (García, 2001).

APROXIMACIONES TEÓRICAS

Teoría Motivacional de Abraham Maslow.

Siguiendo lo indicado por Araya-Castillo y Pedreros-Garjado (2013) esta teoría es conocida a su vez como la pirámide de Maslow, y plantea que el individuo tiene cinco necesidades básicas que impulsan o motivan sus acciones, donde el individuo solo puede ser motivado por necesidades superiores una vez ha satisfecho o cubierto las interiores.

Fisiológicas: referidas al calor, comida, sueño, refugio, sexo.

Seguridad: sentido de seguridad.

Necesidades sociales: interacción con otras personas

Estima: ser apreciado por otras personas.

Autorrealización: lograr su potencial más alto.

Del mismo modo, establece que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de los sujetos (Benjumea, 2011).

Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor.

La teoría X señala que los trabajadores serán motivados a través de principios de reforzamiento y castigo, evitando responsabilidades; mientras que la teoría Y cree que el trabajo mismo es la principal fuente de motivación y satisfacción (Benjumea, 2011).

ROLE PLAY

Ten presente los fundamentos del feedback durante tu

dinámica de feedback

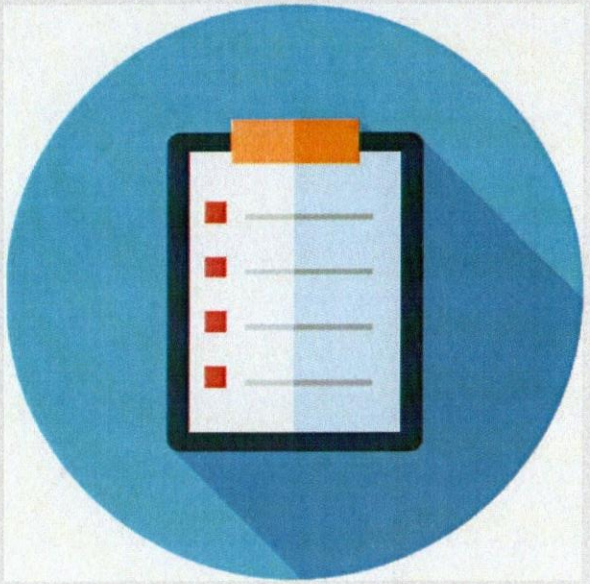
10 minutos

DEBATE Y DISCUSIÓN

Cuéntanos sobre un feedback que hayas brindado o recibido y **cómo lo cambiarías.**

CIERRE

Revisemos si este taller cumplió con tus **expectativas**



Visualicemos un **video** sobre el feedback como cierre

¡Muchas gracias!

ANEXO D

Invitación al taller

Seguros La Vitalicia &
Consultores **Báez Massetti**

CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN

Hace constar que:

_____

Ha completado el Taller

Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo

Caracas, 9 de mayo de 2019

Horas de capacitación: 03

ANEXO E

Invitación al taller

Seguros La Vitalicia
& Consultores
Báez Massetti

Te invitan a participar en el Taller:

Cómo brindar un feedback efectivo a mi equipo de trabajo

Lugar: Sala de Capacitación A

Hora: 9:00am

Fecha: 29 de junio