

# La Experiencias en las Organizaciones

Los procesos de retroalimentación y evaluación del desempeño se popularizaron dentro de las empresas en los últimos años. El constante cambio que se presenta en el mundo de los negocios, así como la complejidad de los procesos que se desarrollan al interior de las empresas, hace de vital importancia para los empleados recibir información de varias fuentes y obliga a los integrantes de las organizaciones a hacerse responsables de su desarrollo; por estas y otras razones, la retroalimentación se ha vuelto un elemento indispensable del proceso de comunicación que, aplicado a los sistemas de Recursos Humanos, funge como eje principal de los procesos de relación, como lo son la administración del desempeño, evaluación y reconocimiento del personal apoyado en el seguimiento y aterrizaje de actitudes, conductas y comportamientos.

Sin una retroalimentación que permita conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional del empleado, este tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada para alcanzar los objetivos que se le plantean y lograr su desarrollo personal y profesional.

En este sentido, han sido varios los autores que se han dedicado al estudio de la retroalimentación y sus características, generando diversidad de modelos para su entendimiento y aplicación, entre los más relevantes encontramos:

- Los trabajos realizados por Hackman y Oldman en la creación de un modelo de las características que deben tener las tareas para comprender la relación

# La Experiencias en las Organizaciones

con la motivación, el desempeño y la satisfacción (Robbins, 2004). Creemos importante destacar estas características y explicarlas a continuación:

- 1) Variedad de habilidades: aplicar habilidades y destrezas.
- 2) Identificación de la tarea: exige terminar una actividad completa e identificable.
- 3) Importancia de la tarea: grado en el que el trabajo tiene un efecto significativo.
- 4) Autonomía: grado en el que proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlos.
- 5) Retroalimentación: grado en el que el individuo obtiene información clara y directa sobre su desempeño.

Por otra parte, están las acciones que podrían ayudar a desarrollar estos aspectos y obtener mejores resultados, destacando lo siguiente:

- 1) **Combinar tareas:** que el individuo sea capaz de trabajar en un proyecto completo y desempeñar una diversidad de tareas relacionadas. Trabajo más significativo y con mayores retos.
- 2) **Formar unidades de trabajo identificables:** formar equipos de individuos que coordinan sus tareas y toman decisiones internamente. Los

# La Experiencias en las Organizaciones

individuos aprenden las funciones de los demás, se rotan las asignaciones y experimentan un sentimiento del cumplimiento del trabajo.

3) **Establecer relaciones:** ver las consecuencias del trabajo.

4) **Incrementar la autoridad en la toma de decisiones:** incrementar la autonomía de los individuos para tomar decisiones importantes, para que sean capaces de influir en el qué, cuándo y cómo del trabajo e incrementar el sentimiento de control sobre el mismo.

5) **Canales de retroalimentación abiertos:** es importante que el individuo sepa qué es lo que se espera de él y cómo se está evaluando su desempeño. Cuanto mayor retroalimentación reciben los individuos acerca de qué tan bien desempeñan sus trabajos, más conocimiento de los resultados tendrán, esto permite a los individuos entender los beneficios del trabajo que desempeñan. Recibir retroalimentación oportuna y consistente que les permita hacer ajustes apropiados en su comportamiento, de tal forma que puedan recibir las recompensas deseadas. Darles la responsabilidad de verificar su propio trabajo.

- Para Hellriegel y Slown los principios básicos que se deben seguir para proporcionar retroalimentación deberían ser:

# La Experiencias en las Organizaciones

- 1) Enfocar la retroalimentación en el comportamiento más que en la persona. Los individuos pueden controlar y cambiar su comportamiento, más no pueden cambiar sus personalidades ni sus características físicas.
- 2) Enfocar la retroalimentación en las observaciones más que en las deducciones, en las descripciones más que en los juicios. Los hechos y la evidencia objetiva son más dignos de confianza y aceptables que las opiniones y conjeturas.
- 3) Enfocar la retroalimentación en un comportamiento relacionado con una situación específica actual, más que en un comportamiento abstracto o pasado. Las personas no pueden cambiar algo que ya ha sucedido y no está presente.
- 4) Enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información más que en dar consejos. El emisor y el receptor deben explorar alternativas juntos. El emisor debe ayudar al receptor a identificar los cambios y mejoras por ellos mismos.
- 5) Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor puede utilizar, más que en la cantidad que al emisor le gustaría otorgar. La sobrecarga de información ocasiona que las personas dejen de escuchar. La información insuficiente provoca frustración y malos entendidos.

# La Experiencias en las Organizaciones

6) Enfocar la retroalimentación en el valor que puede tener para el receptor, no en la descarga emocional que le proporciona al emisor. La retroalimentación debe darse para el bien del receptor, no para que el emisor saque su enojo.

7) Enfocar la retroalimentación en el tiempo y el lugar para que los datos personales puedan ser compartidos en momentos apropiados. Cuánto más específica sea la retroalimentación, o cuánto más esté fijada en un contexto específico, más útil puede llegar a ser.

Como podemos ver, dentro de las organizaciones, los individuos dependen de una retroalimentación pertinente para mejorar la forma en que se desarrollan y actúan.

## REFERENCIAS:

- CERNUDA del Río, A. (2004) Retroalimentación a los alumnos tras los exámenes finales: un caso práctico. España: Universidad de Oviedo, Departamento de Informática. Consultado en: <http://156.35.81.1/geidi/pubs/jenui2004-b.pdf>.
- CONTRERAS, G. ( s/f ) Retroalimentación de la docencia por pares. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Unidad de Evaluación Curricular. Consultado en: [http://ucv.altavoz.net/prontus\\_unidacad/site/artic/20080624/asocfile/20080624131231/retroalimentacion\\_de\\_la\\_docencia\\_por\\_pares.pdf](http://ucv.altavoz.net/prontus_unidacad/site/artic/20080624/asocfile/20080624131231/retroalimentacion_de_la_docencia_por_pares.pdf).
- FERNÁNDEZ, M. (2008) Comunicación de la evaluación educativa. 10ª Congreso REDCOM: Conectados, hipersegmentados y desinformados en la era de la globalización. Universidad Católica de Salta. Consultado en: [http://www.ucasal.net/novedades/archivos/redcomponencia/Ejes23y4/Eje4/Mesa4-3/FernandezMonica\\_PN\\_.pdf](http://www.ucasal.net/novedades/archivos/redcomponencia/Ejes23y4/Eje4/Mesa4-3/FernandezMonica_PN_.pdf).
- FRENCH, W. y Bell, C. (1996) Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización (5ª edición). México: Pearson / Prentice Hall. pp. 297 – 298.

# La Experiencias en las Organizaciones

- GONZÁLEZ Pérez, M. (2002) La evaluación del aprendizaje. CEPES Universidad de La Habana, Cuba
- GURRÍA, Ángel (2009) Presentación del Estudio Internacional de Enseñanza y Aprendizaje (TALIS) de la OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México.
- GUTIÉRREZ Nava, A. y Castañeda, G. (2001) Propuesta teórica de evaluación en la Educación Basada en Competencias. Rev Enferm IMSS, México; 9 (3): 147 – 153.
- HELLRIEGEL, D. y Slown, J. (2004) Comportamiento Organizacional (10ª edición) México: Thomson MSH (2007). Gerentes que liderean. Un manual para mejorar los servicios de salud. Management Sciences for Health, Cambridge, MA. Consultado en: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=Mwltoolkit.htm&module=toolkit&language=Spanish>.
- POLANCO Bueno, R. (1994) Observación y retroalimentación del comportamiento docente en el salón de clases: sus efectos sobre el desempeño de profesores universitarios. Bogotá, Colombia: Revista Latinoamericana de Psicología vol. 26, no. 001, pp. 35 – 49. Consultado en: [redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/805/80526103.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/805/80526103.pdf).
- ROBBINS, S. (2004) Comportamiento Organizacional (10ª edición). México: Pearson Educación. pp. 465.
- STUFFLEBEAM, D. y Shinkfield, A. (1995) La evaluación orientada hacia los objetivos: la tradición tayleriana. En: Evaluación sistemática. Guía teórica y practica. España: Paidós, pp. 91 – 102.
- URESTI Charre, E. (2003) Evaluación y retroalimentación automatizada en la enseñanza: una implementación específica. Monterrey, México: Centro de Sistemas Inteligentes, ITESM. Consultado en: <http://homepages.mty.itesm.mx/euresti/e-learning/uresti-rieee03.pdf>.
- URESTI Charre, E. Et al. (2007) Sistema de retroalimentación basado en la evaluación. Monterrey, México: ITESM. Consultado en: <http://homepages.mty.itesm.mx/euresti/elearning/uresti-brena-castanon-icm07.pdf>.
- URIBE, R. y Cameratti, C. (2007) La asesoría docente como herramienta para el desarrollo de innovaciones en la enseñanza y aprendizaje de la ingeniería. Un análisis a partir de la experiencia. XXI Congreso Chileno de Educación en Ingeniería. Chile. Consultado en: [www.ici.ubiobio.cl/ccei2007/papers/111.pdf](http://www.ici.ubiobio.cl/ccei2007/papers/111.pdf).
- WHETTEN, D. y Cameron, K. (2005) Desarrollo de habilidades directivas (6ª edición) México: Pearson / Prentice Hall.
- WILSON, D. (2002) La Retroalimentación a través de la Pirámide y la Escalera de Retroalimentación. En "Seminario: Cerrando la brecha: I Encuentro de tutores latinoamericanos en línea", Miami.