

Mecanismos de Retroalimentación

La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación, y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias. La retroalimentación puede consistir en:

- **Información traducida:** como cuando se entregan calificaciones.
- **Información correctiva:** como las recomendaciones que se incluyen en los exámenes o trabajos escritos de los estudiantes con el fin de que puedan mejorarlos en el futuro.
- **Información inmediata:** como cuando el profesor explica un concepto y observa los rostros de los estudiantes y percibe confusión en ellos.
- **Información diferida:** como cuando se informa del desempeño únicamente al final del curso.

La retroalimentación según su función puede ser:

Positiva: implica proporcionar información sobre logros obtenidos o sobre los cambios benéficos que el estudiante muestra en su desempeño.

Negativa: se orienta a ayudar al estudiante a corregir hábitos o conductas inapropiadas.

Mecanismos de Retroalimentación

Los programas de capacitación, desarrollan vínculos entre la estrategia de una organización y su puesta en práctica. La mayoría de los programas de capacitación juntan a un empleado con experiencia con un empleado nuevo o con menos experiencia. Uno de los efectos de un programa de formación y asesoramiento es ayudar a los nuevos empleados a superar los desafíos. Las herramientas que la usan pueden ser muchas. En una relación abierta y de confianza, tanto el mentor y el aprendiz son responsables de proporcionar retroalimentación.

Proceso de retroalimentación

¿Por qué dar retroalimentación?

- Para alinear un objetivo.
- Para corregir acciones.
- Para dar reconocimiento.
- Para calibrar objetivos.
- Para desarrollar al colaborador.

En una capacitación, la retroalimentación consiste en la evaluación y el establecimiento de metas. Los mentores suelen pasar tiempo trabajando con sus aprendices. Uno de los propósitos del mentor es evaluar el nivel de habilidad actual del pupilo. El mentor indica al aprendiz información sobre cómo realizar mejor determinadas tareas de trabajo. Un aprendiz puede tener preguntas sobre cómo manejar los aspectos del trabajo. El mentor proporciona respuestas basadas en su experiencia. Un

mentor suele dar recomendaciones sobre el crecimiento y las carreras potenciales al aprendiz.

Mecanismos de Retroalimentación

Mejoramiento del empleado

La evaluación en un programa de capacitación alienta a un mejor desempeño laboral. Muchos programas se centran en mejorar el rendimiento a nivel individual y grupal. Las empresas suelen definir las competencias básicas para los diferentes puestos de trabajo. Un programa de tutoría busca el desarrollo de estas competencias básicas. Por ejemplo, una competencia básica para un comerciante es la adhesión a exhibir estándares. La retroalimentación que ofrece un mentor buscará educar al aprendiz acerca de los estándares. Siempre y cuando el aprendiz se desvíe de las normas, la retroalimentación podrá corregirlo.

Desarrollo de carrera

Las empresas utilizan los programas de capacitación y desarrollo para preparar a los empleados para las posiciones más avanzadas. Un nuevo empleado deberá encargarse de comunicar sus objetivos e intereses profesionales. El proceso de retroalimentación da al tutor la oportunidad de evaluar dónde se encuentra el aprendiz. En conjunto, el mentor y el aprendiz pueden desarrollar un plan de acción. El plan define las habilidades que pueda necesitar adquirir el aprendiz para alcanzar sus metas profesionales. Esta información también podría brindarle al aprendiz una imagen realista de qué tan probable es que alcance su meta.

Mecanismos de Retroalimentación

Mejoramiento organizacional

Un programa de capacitación y tutoría efectiva evalúa primero las necesidades de formación de los empleados. La evaluación en un programa de tutoría identifica problemas y encuentra soluciones. Los nuevos empleados pueden ser capaces de ofrecer sugerencias sobre las políticas, procedimientos y funciones de trabajo. Las empresas utilizan programas de desarrollo para desarrollar habilidades en el pensamiento creativo y visionario. El proceso de retroalimentación durante el entrenamiento ayuda a los empleados a aprender a través de la acción y la experiencia. Un mentor puede confirmar las ideas de un nuevo empleado al ponerlas en práctica. Parte del proceso de retroalimentación implica también que el mentor sugiera modificaciones a esas ideas.

Proporcionar y recibir retroalimentación sobre el desempeño

Beneficios de la retroalimentación:

Comunicación directa y eficiente.

Dar seguimiento al desempeño.

Desarrollar colaboradores.

Establecer acciones para mejorar.

Los diferentes objetivos del proceso de evaluación conducen al conflicto. Si se desea obtener información para tomar medidas en relación con el personal y para la planeación de los RH, el sistema debe inclinarse a reducir al mínimo la retroalimentación ofrecida a los empleados, si en cambio, se quiere mejorar el desempeño y desarrollo, el sistema debe tender a ofrecerles la mayor retroalimentación posible. El punto

Mecanismos de Retroalimentación

fundamental es entender que el conflicto es algo inherente a la situación debido a la dificultad para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Debe brindar apoyo. Las habilidades para brindar retroalimentación son esenciales para el proceso de evaluación.

Los problemas, peligros y pautas de la retroalimentación

La retroalimentación es la información que proporciona al receptor una orientación para saber si está bien encaminado en lo que se refiere a los objetivos que está tratando de alcanzar. Los peligros son:

- Incapacidad para llegar a un acuerdo sobre los objetivos que deben alcanzarse y las normas de desempeño que se deben cumplir.
- La retroalimentación puede ser positiva, descriptiva y neutral o subrayar puntos negativos. La positiva conduce a un comportamiento futuro mejor del que ya está resultando eficaz. La descriptiva puede ser útil si el subordinado tiene normas definidas y solo necesita saber qué fue lo que hizo. La negativa es necesaria para asegurarse de que cierto tipo de comportamiento no se vuelva a repetir, puede generar actitud defensiva, de que no se escuche.
- La dependencia excesiva de la retroalimentación negativa y una retroalimentación descriptiva y positiva insuficiente: La falta de claridad básica

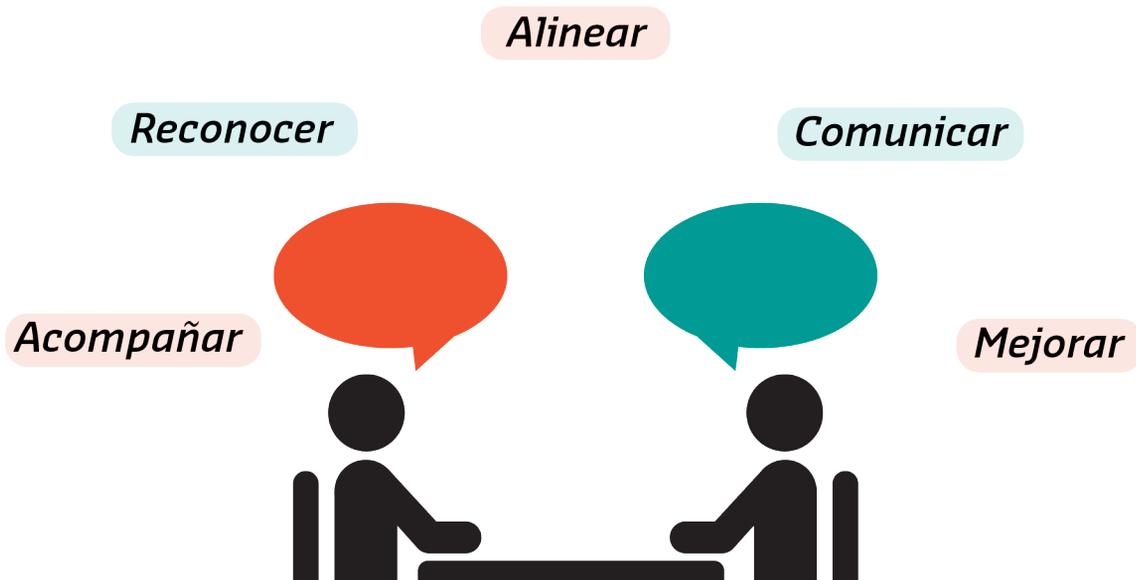
Mecanismos de Retroalimentación

en el mensaje o la confusión semántica cuando se trata de rasgos de personalidad.

- La vaguedad y generalidad del mensaje en lugar de ofrecer ejemplos y pautas específicas: cuanto más general sea el comentario mayor probabilidad de interpretarlo. Esto tiene que ver con la motivación percibida en la persona que la proporciona.
- Falta de claridad con respecto a los motivos del emisor: Tendencia natural a no desear criticar porque a menudo esto produce actitudes defensivas.
- Retención de información negativa crítica para evitar disputas: Sustituir las generalizaciones por ejemplos claros y específicos.
- Evaluaciones se aplican a rasgos generales o a la persona en su totalidad, en lugar de dirigirlas hacia situaciones o comportamientos específicos.
- La retroalimentación inoportuna: Debe proporcionarse la retroalimentación poco tiempo después de un hecho, pero debe estar preparado para recibirla.

Mecanismos de Retroalimentación

Características de la Retroalimentación



Tipos de Retroalimentación



Mecanismos de Retroalimentación

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.
- 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.
- 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.
- 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>.
- ROBBINS, S. (2004) Comportamiento Organizacional (10ª edición). México: Pearson Educación. pp. 465.

Mecanismos de Retroalimentación

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.

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.