

La Retroalimentación

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que saben, sobre lo que hacen y sobre la manera en cómo actúan. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que esta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Entonces vale la pena buscar y dar retroalimentación regularmente de y a personas diferentes para conocer sus perspectivas.

QUÉ ES RETROALIMENTACIÓN

- Es una descripción de hechos y de percepciones y sentimientos.
- Es una manera de ayudar y ser corresponsable.
- Es un proceso natural que se da en diferentes contextos de la vida.
- Es específica y concreta.

La Retroalimentación

- Es un proceso de diálogo continuo que se dirige a comportamientos que se pueden cambiar.
- Se dirige a la persona utilizando su nombre.
- Oportuna.
- Congruente (sentir, pensar, decir).
- Actúa como facilitador del crecimiento personal.

QUÉ NO ES RETROALIMENTACIÓN

- Evaluación, reproche, crítica, consejo, interpretación.
- Hablar por otros.
- Una manera de legalizar la agresión o el castigo.
- Un proceso en el que solo se toma en cuenta una de las partes.
- General o abstracta.
- Dirigida a aspectos fuera de control de la persona.
- Inoportuna y desproporcionada.
- Un proceso impuesto sin opción a acuerdos.
- Incongruente.

La Retroalimentación

Analizando lo anterior se entiende que, para poder dar retroalimentación, hay varios criterios que se deben tener en cuenta para que esta sea constructiva: ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara. Es decir, la mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

Por lo anterior se vuelve prioritario que los involucrados en este proceso comprendan algunos conceptos elementales involucrados en la retroalimentación:

Conducta. Nos referimos a las acciones de las personas que son susceptibles de ser observadas y analizadas.

Observación. Idealmente, la retroalimentación debe ser brindada por la misma persona que está efectuando la observación, por lo que debiera ocurrir naturalmente, como parte del trabajo diario, y debe incluir el registro oportuno de datos e información que sirva como evidencia para el proceso.

Evaluación. Para evaluar las conductas observadas, los objetivos deben ser compartidos por todos los involucrados, lo que implica que deben ser comunicados, verbalmente o por escrito, y recordados periódicamente.

Cabe destacar la existencia de distintos tipos de retroalimentación que puede ser proporcionada como parte de un proceso de desarrollo personal. Existen dos modelos: uno para brindar retroalimentación constructiva, dirigida a enfatizar áreas

La Retroalimentación

de oportunidad y estrategias para mejorar el comportamiento; y otro más para dar retroalimentación apreciativa, la cual se enfoca en destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla y reconocerla. En este sentido la retroalimentación siempre va en dos sentidos:

Para quien la da: el aprendizaje de adquirir habilidades para comunicar con cuidado, sutileza, sentido de utilidad y claridad en la intención congruente con lo que desea expresar.

Para quien la recibe: la capacidad de reforzar una actitud abierta y reflexiva que permita lograr cambios significativos en beneficio personal, profesional y empresarial.

Modelo de retroalimentación constructivista:

- Expresa.
- Escucha.
- Define.
- Revisa.

Modelo de retroalimentación apreciativa:

- Expresa.
- Comparte.

La Retroalimentación

- Agradece.
- Comparte.

Retroalimentación constructiva

PARA QUIEN DA		PARA QUIEN RECIBE	
Prepárate	<p>Verifica tu intención.</p> <p>Clarifica tu petición y precisa las conductas que vas a retroalimentar.</p> <p>Busca las condiciones adecuadas. Trae los acuerdos pasados.</p> <p>Reconoce los beneficios de la retroalimentación.</p>	Prepárate	<p>Reconoce los beneficios de la retroalimentación.</p> <p>Revisa los comportamientos que quieres modificar.</p>
Expresa	<p>Sé directo, concreto y sincero.</p> <p>Describe las conductas que deseas que tu colaborador empiece a hacer, deje de hacer, haga diferente.</p>	Recibe	<p>Para aclarar si algo no entendiste o necesitas mayor información.</p>
Escucha	<p>Pregunta a tu colaborador qué piensa acerca de lo que le dijiste y cómo se siente con eso.</p> <p>Escucha su respuesta con cuidado.</p>	Escucha	<p>Evita defenderte, negar o dar falsas promesas.</p> <p>Mantente abierto para entender.</p> <p>Considera las áreas de oportunidad como tu crecimiento personal.</p>

La Retroalimentación

Define	Explora alternativas revisando responsabilidades para encontrar posibles soluciones.	Define	Parafrasea para asegurar la comprensión del mensaje. Ofrece alternativas para tu crecimiento y alinea esfuerzos con los objetivos propuestos.
--------	--	--------	--

Retroalimentación Apreciativa

PARA QUIEN DA		PARA QUIEN RECIBE	
Prepárate	<p>Verifica tu intención.</p> <p>Ten claras las conductas específicas.</p> <p>Reconoce los beneficios de la retroalimentación.</p>	Prepárate	Con actitud de humildad.
Expresa	<p>Sé directo, concreto y sincero.</p> <p>Expresa la conducta que has observado de tu colaborador.</p>	Recibe	El aprecio por todo lo que has logrado en tu desarrollo personal, y lo que has aportado como miembro de un equipo de trabajo.
Comparte	<p>Menciona las necesidades o valores (tuyas y del equipo de trabajo) que han quedado satisfechas.</p> <p>Comparte tus observaciones y opiniones.</p>		
Agradece	Da las gracias y celebra.		

La Retroalimentación

Es posible que una vez que se esté llevando a cabo el proceso surja desacuerdo y por lo tanto confrontación. Esta es y puede estar acompañada de diferentes reacciones emocionales negativas, las que pueden interferir con el propósito de la retroalimentación en el momento y para el futuro, y por lo tanto propiciar la aparición de un conflicto. Algunas de estas conductas y formas específicas que pueden ayudar en el momento de la retroalimentación se muestran en la siguiente tabla:

Reacción	Posibles respuestas facilitadoras
Negación	<ul style="list-style-type: none">• Paciencia y firmeza.• Hablar de hechos y cifras.• Explicar la situación y decir el porqué.• Repetir la información.• Mantener la capacidad de escucha.
Desacuerdo	<ul style="list-style-type: none">• Usualmente el afectado reconoce los hechos pero tiene tendencia a no estar de acuerdo sobre la importancia de los mismos.• Reformula argumentos (decirlo de otro modo).• Aceptarlos al mismo tiempo que se muestra otro aspecto diferente (implicaciones, entre otros).• Apoyar a asimilar la importancia del problema.

La Retroalimentación

Confusión

- Presenta signos de ansiedad e impaciencia.
- No rechaza la retroalimentación ni está en desacuerdo, muestra que la retroalimentación lo pone en un estado emocional difícil.
- El sentimiento puede ser de miedo o de venganza.
- Señalar lo que percibe: “Tengo la impresión de que para usted es difícil escuchar lo que acabo de decir”.
- Permitir que la persona exprese lo que siente: “usted está nerviosa porque teme que la considere mal”.
- Apoyarlo con creencias positivas, con la intención de que viva la retroalimentación de diferente forma: “si se lo digo es porque creo que tiene el potencial para progresar”.

Contrariedad

- Puede presentar molestia o enojo.
- Señalar lo que observa “Tengo la impresión de que lo que digo le molesta”.

Justificación

- Dejar que se exprese con lo que siente.
- Mostrar comprensión genuina.
- Reconocer la parte de responsabilidad que le toca e invitar a la

responsabilidad mutua.

La Retroalimentación

Sorpresa

- Señalar lo que percibe.
- Explicarle su manera de ver las cosas entendiendo el sentimiento de sorpresa.
- Ofrecer tiempo si lo necesita, para que la persona pueda integrar lo que le sucede con la situación. Puede hacerse una retroalimentación posterior.

LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

La experiencia ha demostrado que uno de los elementos más desaprovechados dentro del proceso de evaluación educativa, es la retroalimentación. Lo cual resulta comprensible si tomamos en cuenta la cantidad de contenidos que deben cubrirse y el poco tiempo con el que se cuenta para trabajarlos y además evaluarlos. Finalmente, lo que sucede la mayor parte de las veces durante la práctica es que a fin de cumplir con el programa y agotar los temas para lograr lo más posible, dejamos pasar excelentes oportunidades para consolidar, profundizar o acentuar los elementos más importantes que apoyarían el verdadero proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El aprendizaje es pues, un proceso reflexivo que se beneficia del compromiso que se genera con la evaluación, incluidos los métodos para obtener retroalimentación clara

La Retroalimentación

y completa de cómo la persona se está desempeñando y cómo podría desempeñarse mejor.

En el ámbito educativo, el término de retroalimentación, se refiere a la entrega de información al estudiante acerca de su desempeño con el propósito de mejorarlo en el futuro. Para una persona involucrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es muy útil conocer durante el proceso si está logrando los objetivos planteados, así como los aspectos que debería mejorar para alcanzarlos con mayor facilidad. En este sentido, la retroalimentación le permite al estudiante perfeccionarse y corregirse durante el proceso de aprendizaje.

El proceso de retroalimentación se convierte, desde este punto de vista, en una parte fundamental de la relación docente-alumno, para lo cual es necesario crear una atmósfera que facilite la comunicación entre ambos. Los docentes que practican regular y conscientemente la retroalimentación, han señalado que en la mayoría de las ocasiones los alumnos lo aprecian y agradecen, señalando con frecuencia que desearían recibirlo con mayor regularidad.

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>.

La Retroalimentación

- 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.
- 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>.

La Retroalimentación

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.