

Comunicación - Feedback y Retroalimentación

[Habilidades Directivas y de Gestión para Ingenieros, 15 de marzo de 2012]

Tabla de contenidos

1	Fundamentos del feedback [#punto_uno]
1.1	Concepto de retroalimentación [#punto_uno_uno]
1.2	La retroalimentación en la comunicación [#punto_uno_dos]
1.3	Tipos de feedback [#punto_uno_tres]
1.3.1	Feedback positivo [#punto_uno_tres_uno]
1.3.2	Feedback constructivo [#punto_uno_tres_dos]
1.3.3	Feedback negativo [#punto_uno_tres_tres]
1.3.4	Ausencia de feedback [#punto_uno_tres_cuatro]
1.4	Principios del feedback efectivo y constructivo [#punto_uno_cuatro]
1.5	Técnicas de retroalimentación [#punto_uno_cinco]
1.6	Propósitos del feedback [#punto_uno_seis]
1.7	Actitudes negativas frente al feedback [#punto_uno_siete]
1.8	Reacciones defensivas frente al feedback [#punto_uno_ocho]
1.9	Ejercicios prácticos de comunicación para generar feedback [#punto_uno_nueve]
1.9.1	Ejercicio de comunicación: proporcionar feedback [#punto_uno_nueve_uno]
1.9.2	Ejercicio de motivación: ¿qué gratificación te gustaría más? [#punto_uno_nueve_dos]
2	El feedback en el entorno laboral [#punto_dos]
2.1	Feedback de 360 grados [#punto_dos_uno]
2.2	Encuestas [#punto_dos_dos]
2.3	El feedback y los sistema de evaluación del rendimiento [#punto_dos_tres]
2.4	Refuerzo positivo [#punto_dos_cuatro]
2.5	Refuerzo negativo [#punto_dos_cinco]
2.6	Omisión [#punto_dos_seis]
2.7	Castigo [#punto_dos_siete]
2.8	El feedback como instrumento de motivación [#punto_dos_ocho]
3	El feedback en el ámbito educativo [#punto_tres]
3.1	Generación de feedback mediante la evaluación [#punto_tres_uno]
3.2	Contenido del feedback [#punto_tres_dos]
4	Feedback en las redes sociales online [#punto_cuatro]
5	Glosario de términos técnicos [#punto_cinco]
6	Bibliografía [#punto_seis]

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>] **1**

Fundamentos del feedback

1.1 Concepto de retroalimentación

Aunque la Real Academia Española no incluye el término retroalimentación en su diccionario [rae1], sí reconoce el término anglosajón "feedback" en su "Diccionario Panhispánico de Dudas" [rae2], donde presenta las siguientes acepciones:

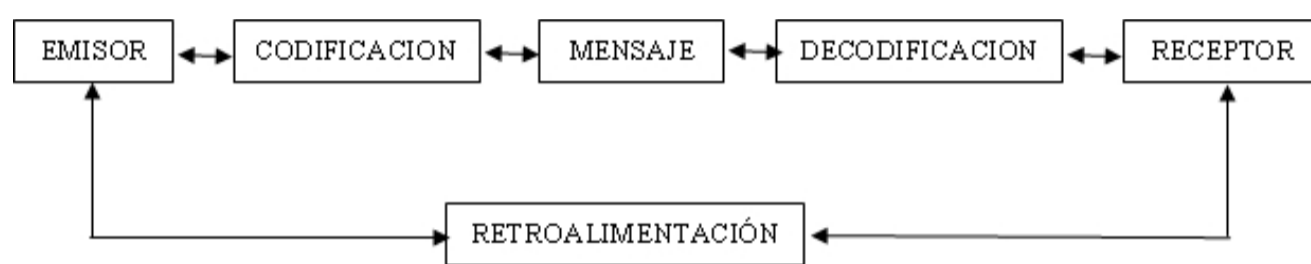
- Retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada.
- Acción que el resultado de un proceso material ejerce sobre el sistema físico

o biológico que lo origina.

- Modificación de la actitud o estrategia inicial en un proceso a partir del análisis de sus resultados.

Además, reconoce que las voces "retroalimentación", "retroacción" y "realimentación" han ido reemplazando con éxito al anglicismo "feedback".

El concepto de feedback fue introducido por Nobert Wiener [wiener1948] en el estudio de los sistemas de control y de comunicación (cibernética), y a partir del modelo tradicional de comunicación creado por Claude Shannon [shannon1948] (ver figura 1). Este concepto se basa en la idea de interacción entre efecto y causa. Así, en todo proceso y sistema social se reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, que ayuda a organizar ese sistema. Sin esa capacidad de respuesta que genera el feedback no hay posibilidad de mantener un sistema en equilibrio y esto se transformará en una influencia determinante en la conceptualización de lo que luego serán las ciencias de la comunicación [comunico2009].



[<http://1.bp.blogspot.com/-e3ALijF1fk/T694CSIRafI/AAAAAAAAABs/N16p6kR4rJw/s1600/feedback01.jpg>]

Figura 1 - Modelo de Comunicación con Feedback

1.2 La retroalimentación en la comunicación

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

En el contexto de la comunicación, se entiende por retroalimentación la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido que, de manera eficiente, alimenta la conversación. Dentro del proceso de comunicación, la retroalimentación comunicativa es la cualidad que permite mantener la comunicación activa, y que favorece que el emisor cambie o modifique su mensaje en función de las respuestas recibidas [uem1].



[<http://1.bp.blogspot.com/-63OIA-m-b84/T695ekdiZKI/AAAAAAAAAB0/zhJGuAljNgA/s1600/feedback.jpg>]

Respecto al feedback, durante la comunicación los roles del emisor y el receptor se intercambian, ahora el receptor es el que produce y envía la información de retroalimentación, y el emisor quien la recibe. Por tanto, el receptor debe "saber dar feedback", y el emisor "saber recibirlo". Por ello, es necesario ejercitar las habilidades implicadas en la recepción y emisión de feedback de forma constructiva durante la comunicación.

La capacidad de generar retroalimentación durante la comunicación es una de las habilidades comunicativas más importantes, puesto que tiene el potencial suficiente como para beneficiar o perjudicar a cualquier miembro de una determinada organización. Para nuestro desarrollo personal es fundamental hacer un buen uso del feedback. En ocasiones, la retroalimentación que debemos proporcionar puede llegar a ser muy difícil e incómoda, tanto para el emisor como para el receptor. Sin embargo, no hay duda de que la generación de feedback

constructivo es el mecanismo más poderoso que tenemos para cambiar la conducta y asegurar que las personas, que forman parte de un determinado grupo, desarrollen constantemente nuevas habilidades, y que modifiquen sus comportamientos [smart].

En el entorno laboral, algunas veces nos sentimos incómodos cuando recibimos feedback, sobre todo al principio. Esto depende de si el feedback es positivo (de apoyo), o si, por el contrario, está relacionado con nuestra mejora profesional, que puede ser percibido como negativo. Proporcionar un feedback eficaz constituye una de las mejores formas de incrementar la conciencia y ayudar a alguien a cambiar y a mejorar, por ello es muy importante afrontar y participar con entusiasmo en eventos y actividades de retroalimentación. El objetivo principal de las personas que nos aportan feedback, ya sean jefes, gerentes, directores, profesores o amigos, es el de ayudarnos para que tengamos más éxito, bien haciéndonos sugerencias para que mejoremos las facetas menos efectivas de nuestro rendimiento, o bien animándonos para que mantengamos nuestra actitud.

Por otra parte, el hecho de conocer el motivo del feedback que nos están proporcionando no hace que nos resulte más fácil recibirlo. La mayoría de nosotros aceptamos cierto grado de feedback para mejorar nuestro rendimiento, y todos tenemos diferentes tipos de tolerancia a la hora de recibirlo.

A veces, de forma natural adoptamos una actitud defensiva, e incluso, mientras lo escuchamos, puede que haya una tendencia a racionalizarlo, o descartarlo por su carencia de importancia. Por otra parte, a algunas personas les resulta tan difícil recibir elogios como críticas. Por tanto, si recibimos feedback positivo, no debemos ruborizarnos o avergonzarnos por ello [smart].

De manera general, la retroalimentación nos permite afrontar y superar tres situaciones que dificultan la comunicación, como son:

- La falta de comprensión entre emisor y receptor.
- La falta de atención durante la comunicación.
- La mala interpretación del mensaje transmitido.

Con objeto de desarrollar o mejorar nuestras habilidades a la hora de dar y recibir feedback, en los siguientes apartados se describen los tipos de feedback, y los principios y técnicas óptimas para generarlo de manera eficiente.

1.3 Tipos de feedback [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

De manera general, podemos identificar cuatro tipos de feedback:

- Feedback positivo.
- Feedback constructivo.
- Feedback negativo.
- Ausencia de feedback.

1.3.1 [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>] **Feedback positivo**

Se transmite para felicitar o reforzar la conducta de alguien, tras comprobar que el comportamiento o el mensaje percibido cumple las expectativas esperadas. Si se proporciona de forma adecuada, el feedback positivo incrementa el comportamiento deseado [romero2012].

resultará desagradable.

La negatividad es contagiosa. Es muy fácil quejarse sobre algo que está mal hecho, y dicho malestar se puede extender rápidamente a otras personas. Afortunadamente existe una manera muy simple de eliminar esta negatividad del feedback, simplemente evitar decir palabras negativas. Realizar comentarios positivos ayuda a la gente a sentirse más fuerte y revitalizada. En lugar de buscar culpables, debemos buscar oportunidades para mejorar y progresar [skills2012].

A continuación se incluyen algunos ejemplos de feedback negativo:

- No hagas eso.
- No podemos hacerlo.
- No se puede hacer.
- No hacemos ese tipo de cosas.
- Está en contra de nuestra política.
- Nunca hemos hecho nada parecido antes.
- Eso nunca se ha hecho.
- Nadie sabe como hacer eso.
- No sabes como funciona.
- El director es un incompetente.
- Los miembros de la plantilla son unos incompetentes.
- Están todo el día sentados y no hacen nada.
- A nadie le importa.

Si se transmite feedback negativo de forma excesiva y constantemente puede llegar a convertirse en un feedback destructivo. Suele generar baja autoestima y miedo en el receptor pues, haga lo que haga, siempre percibe que lo hace mal [muñoz2011].

1.3.4 Ausencia de feedback [\[http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892\]](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892)



[\[http://2.bp.blogspot.com/-GXPtRRKvXck/T698hDUP2pI/AAAAAAAAACU/igTslHv5Js/s1600/feedback05.jpg\]](http://2.bp.blogspot.com/-GXPtRRKvXck/T698hDUP2pI/AAAAAAAAACU/igTslHv5Js/s1600/feedback05.jpg)

Se produce cuando no se ofrece ningún tipo de feedback. La carencia de feedback puede provocar el incremento de un comportamiento no deseado, y/o reducir una actitud deseada. Si el receptor no proporciona ningún tipo de feedback para toda acción, ya sea adecuada o no, entonces el emisor no sabrá en qué áreas debe mejorar. También se produce esta situación cuando el emisor es incapaz de recibir el feedback que se le da. Ante esta falta de feedback el individuo siente aislamiento e indiferencia hacia su entorno o relaciones [muñoz2011].

1.2 [\[http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892\]](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892) Principios del feedback efectivo y constructivo

Para que se produzca una retroalimentación eficiente entre el emisor y el receptor durante la comunicación, el feedback transmitido debe cumplir una serie de principios óptimos. Desde el punto de vista de la información transmitida, el feedback que proporcionemos debe ser [fritzen1987]:



[<http://3.bp.blogspot.com/-BZQnJBGsF-M/T698xhxfQil/AAAAAAAAACc/WFe-sO6xR-l/s1600/feedback06.jpg>]

- **Aplicable:** debemos proporcionar al emisor referencias y datos tangibles sobre la información que estamos recibiendo de él, de forma que pueda analizarlos y modificar su mensaje o comportamiento. Estos datos pueden permitir al emisor inspeccionar los errores e identificar el punto de desviación.

Ejemplo: el mensaje *“no me gusta tu forma de escribir”*, es un feedback que carece de utilidad y que no beneficia en nada a la comunicación. Ello se debe a que la información contenida no es aplicable por el receptor. No incluye referencias con las que evaluar un posible comportamiento incorrecto. En este caso sólo conseguimos aumentar la frustración del emisor. Sin embargo, si decimos: *“Sueles escribir con la letra demasiado pequeña, y me cuesta mucho trabajo leer y comprender lo que escribes”*. De esta manera el mensaje sí contiene algunos datos concretos que pueden ser analizados por el receptor, por lo tanto podrá aplicar el feedback satisfactoriamente.

- **Oportuno:** debemos ofrecer feedback al emisor en el momento más adecuado y constructivo, ya sea en grupo o en privado.

Ejemplo: en el transcurso de una conversación en clase el profesor puede decirle a un alumno, *“no has hecho bien el trabajo porque cuando lo expliqué estabas hablando”*. En su lugar, sería más correcto decir en el mismo momento de la explicación, *“por favor, deja de hablar y presta atención a mi explicación”*. Normalmente, aumentamos la efectividad del feedback cuando lo ofrecemos justo después de producirse el hecho o el comportamiento defectuoso percibido.

- **Neutro y descriptivo:** nuestra retroalimentación debe ser lo más descriptiva posible, en lugar de valorativa. Con ello evitamos incluir en el feedback datos subjetivos, como pueden ser los prejuicios, las valoraciones negativas y personales, y los juicios de valor, que colocarían al interlocutor en una posición defensiva.

Ejemplo: a veces al emitir feedback se emplea cierto tono de censura, reprobación o valoración negativa y opiniones personales, como por ejemplo:

- *“Tienes manía de hablar de forma pedante”* (feedback valorativo que incluye la opinión personal del receptor).
- *“En esta parte del documento empleas un lenguaje muy especializado; hay que buscar un lenguaje más cercano al cliente”* (feedback valorativo neutro, es decir, no está personalizado).

Si evitamos las opiniones personales valorativas reduciremos la necesidad de que el receptor del mensaje adopte una postura defensiva. También son contrarias a la neutralidad las interpretaciones, donde el comunicador se anticipa a sus “posibles” causas, en lugar de limitarse a registrar el hecho:

- *“Te has equivocado; seguro que ha sido porque...”* (feedback interpretativo);

El feedback neutro debería ser:

- *“Te has equivocado; ¿tienes alguna duda sobre el modelo?”*.

Para que sea positivo, el feedback no debe incluir elementos (opiniones, interpretaciones, juicios de valor...) que estén fuera de la realidad fáctica. Debemos considerar primero los hechos, porque *“contra los hechos no*

valen argumentos". Los hechos constituyen puntos de referencia que ya están definidos; son realidades identificadas por el tiempo, por las circunstancias históricas y por las propias personas.

- **Solicitado:** debemos solicitar feedback al receptor de nuestro mensaje cuando tengamos interés y deseemos ampliar o validar el mensaje que le estamos suministrando. Esta solicitud de feedback podemos emitirla de forma verbal o no verbal, en este último caso la solicitud la formularemos por medio de la actitud o el comportamiento que adoptemos durante la solicitud de ayuda.

Ejemplo: mientras hablamos de un determinado suceso con algún compañero podemos preguntarle, *"¿conoces algún caso parecido?"*. De esta forma solicitamos al receptor que presente otro suceso de características parecidas al que hemos emitido, así podremos dar continuidad a la conversación y ampliar el contenido de la misma.

- **Objetivo:** debemos generar un feedback claro, y centrado en el problema que se está debatiendo. Podemos ayudarnos mediante ejemplos que nos permitan esclarecer los puntos más dudosos de la comunicación. Debemos evitar dar rodeos o utilizar evasivas.

Ejemplo: comentarios del tipo *"Quizás sea mejor que llamemos a Juan para que resuelva ese problema... Él es un monstruo para estas cosas..."* no son muy apropiadas. Sería más correcto decir: *"Este problema se resuelve configurando y reiniciando el servidor; tú mismo puedes hacerlo perfectamente"*.

- **Directo y personal:** tenemos que ofrecer la retroalimentación directamente a la persona a la que se quiere notificar la información. Este principio es fundamental, sobre todo cuando se trata de feedback negativo, como puede ser de desaprobación o desagrado. El feedback negativo puede tener efectos muy positivos si se transmite correctamente.

Ejemplo: resulta muy perjudicial para la relación existente entre dos personas, si una de ellas recibe feedback negativo de la otra a través de un tercero. Por ejemplo, *"dile a Juan que su programa está repleto de errores y que no funciona"*, en lugar de decir, *"oye Juan, he detectado varios errores al ejecutar tu programa, ¿puedes revisarlo cuando tengas un momento?"*. En este ejemplo, el feedback negativo puede utilizarse para beneficiar la estabilidad de dicha relación, en lugar de destruirla.

- **Específico:** el feedback ofrecido debe ser concreto. Si el contenido del mensaje es impreciso, ambiguo, abstracto o generalizado, entonces puede producir un resultado negativo y contraproducente sobre el receptor, puesto que este no dispone de información suficiente para entenderlo y comprenderlo.

Ejemplo: si en el entorno laboral, un compañero le dice a otro que le considera una persona poco comunicativa, el feedback se traduce a una simple opinión general que no produce ningún resultado significativo. Por el contrario, si dicho compañero le hubiera explicado más concretamente el mensaje, con probabilidad las consecuencias serían mucho más positivas. De esta forma, en lugar de haberle criticado de poco comunicativo, podría haberle dicho: *"En nuestras reuniones siempre permaneces callado; nunca nos transmites tu opinión sobre los temas que debatimos. De hecho en la última reunión podrías habernos ayudado a tomar una decisión mejor, lo cual habría hecho que mejorara nuestro proyecto"*. Con esta información, el receptor estará en condiciones de evaluar su comportamiento y podrá emprender la mejora de sus habilidades comunicativas.

- **Comprobado:** debe ser verificado para garantizar una buena comunicación.

Ejemplo: podemos comprobar si el receptor ha comprendido nuestra explicación haciéndole alguna pregunta sobre el contenido de nuestro mensaje, de forma que se le obligue en cierta medida a reproducir algún dato sobre la información que le hemos transmitido, por ejemplo, *"¿puedes buscar en google maps la dirección que te acabo de decir?"*,

“¿puedes confeccionar un diagrama de clases que modele los datos del problema que acabo de describirte?”.

1.3 [\[http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892\]](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892) **Técnicas de retroalimentación**

- **Mejorar la empatía: actitud y respuesta empática**



[\[http://4.bp.blogspot.com/-IVfDLNWoldc/T699AAPG4jI/AAAAAAAAACK/G8pDJOi-FiQ/s1600/feedback07.jpg\]](http://4.bp.blogspot.com/-IVfDLNWoldc/T699AAPG4jI/AAAAAAAAACK/G8pDJOi-FiQ/s1600/feedback07.jpg)

Para que el diálogo y la interacción entre dos personas sean productivos es necesario que exista comprensión en la comunicación. Comprensión no sólo en el sentido de la capacidad de captar el significado del mensaje, sino también la capacidad de devolver un mensaje apropiado al receptor para que él perciba que está siendo realmente comprendido.

La actitud que permite captar el mundo de referencia de otra persona es la empatía. Etimológicamente su significado lo expresa así Repetto [marroquin1991]: *“Podemos afirmar que, etimológicamente, a diferencia de la simpatía, que es sentir con, cosentir, la empatía es sentir-en, sentir-desde dentro... Requiere una introducción, pero una introducción que no anula jamás la distancia, que no sea una disolución del yo personal en el ajeno, o a la inversa, del yo ajeno en el personal”*.

Carkhuff considera la empatía como la capacidad de percibir correctamente lo que experimenta otra persona y comunicar esta percepción en un lenguaje acomodado a los sentimientos de ésta. Con un nivel alto de esta actitud, el ayudante expresa clara y explícitamente los sentimientos que el ayudado experimenta de una manera difusa o patente, y con un nivel bajo el ayudante comprende muy poco o prescinde de lo que el ayudado vive y comunica [ulpgc].

Por tanto, la respuesta empática consiste en la habilidad de comunicar verbal y no verbalmente lo comprendido mediante diferentes modos de responder:

- Reformulación: parafrasear y emplear otras palabras.
- Reiteración: volver a decir lo que se ha escuchado.
- Dilucidación: aclarar y esclarecer el mensaje recibido.
- Reflejo del sentimiento: reaccionar ante las emociones, implica reflejar el mensaje del interlocutor, con expresiones del tipo *“te sientes...”*. Cuando somos capaces de reconocer las emociones y el por qué de ellas, entonces habremos alcanzado un alto grado de comprensión de la situación.
- Interpretación: explicar o declarar el sentido del mensaje que nos han enviado.
- Personalización: darle un carácter personal al mensaje recibido mediante alusiones personales.

Para ser empáticos debemos identificarnos mental y afectivamente con el estado de ánimo del emisor y la situación presentada. Según Carkhuff [carkhuff2000], para dar una respuesta empática apropiada siempre debemos recordar la siguiente pregunta: *“¿cómo me sentiría si yo fuera esa persona?”*, y no confundirla con esta otra: *“¿cómo me sentiría en*

esa situación?”.

Realmente, nacemos capaces (aptitud) de ser empáticos, si bien la actitud empática, como disposición interior, depende de la voluntad y de la formación, así como de la capacidad de comprensión que uno sea capaz de percibir en la vida [bermejo1998].

La reflexión que está teniendo lugar recientemente sobre la inteligencia emocional nos está ayudando a comprender la importancia en la educación de la actitud empática y la relación existente entre su ausencia y los comportamientos antisociales [goleman1997].

- **Actitud abierta y objetiva**



[<http://1.bp.blogspot.com/->

[QK8eOzF7BKQ/T69-fBts3I/AAAAAAAAACs/syr-55NX-AA/s1600/feedback08.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-QK8eOzF7BKQ/T69-fBts3I/AAAAAAAAACs/syr-55NX-AA/s1600/feedback08.jpg)

Esfuerzo consciente para indagar sobre la debida retroalimentación que confirmará si el mensaje obtenido es lo que se ha percibido. No conviene colocarse en la posición de que se saben todas las respuestas y mantener esta actitud. Es preferente colocarse en una posición abierta, objetiva y tolerante.

- **Actitud abierta y objetiva**



[<http://3.bp.blogspot.com/-NdNDHqOOIII/T69-0FHJTtI/AAAAAAAAAC0/4qMBr6fQZpU/s1600/feedback09.jpg>]

Escuchar y observar es la manera más directa que tenemos de comprender a las demás personas. Algunas veces resulta tedioso y hay que hacer un esfuerzo para escuchar y observar con atención. Los pasos básicos para conseguirlo son:

- **Centrar la atención en quién habla y en lo que dice:** debemos concentrar nuestra atención en la otra persona, evitando distraernos, sin interrumpir al que habla y manteniendo la tranquilidad, sin desesperarnos con los detalles y concentrándonos en lo que realmente nos están diciendo.
- **Mostrar interés:** mediante un contacto visual no forzado y cómodo, enviando señales positivas, ofreciendo apoyo con leves expresiones. Debemos reconocer el punto de vista del otro y controlar nuestras emociones e impulsos evitando las reacciones negativas aunque llevemos buena intención.

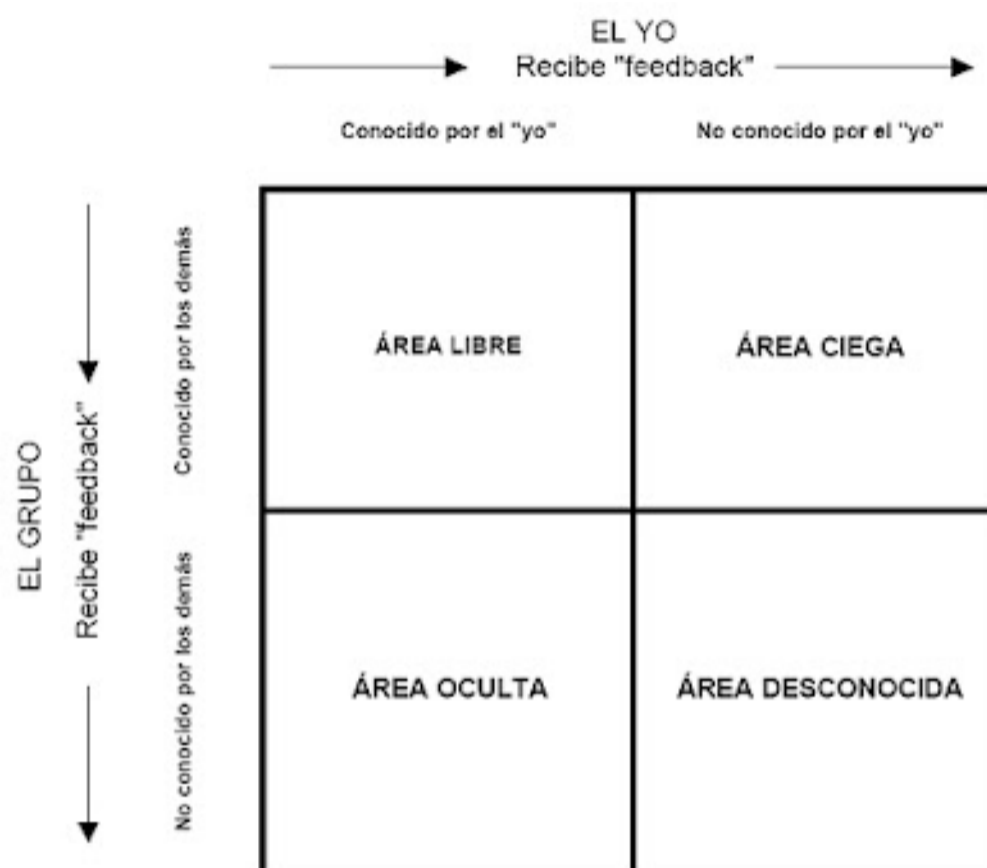
- **La Ventana de Johari**

La ventana de Johari es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham [luft1950] que trata de ilustrar el proceso de dar y recibir feedback. En la figura 2 se muestra el esquema, ofrecido por estos autores, que representa la ventana de

Johari.

A través de esta ventana podemos formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos; y tal vez también nos ofrezca alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros.

El modelo puede ser presentado también como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás. Es también una herramienta que facilita el autoconocimiento y la reflexión sobre uno mismo, así como comunicación y retroalimentación con los demás.



[http://3.bp.blogspot.com/-h7jfH-gryU0/T69_KESufel/AAAAAAAAAC8/_YrSh4hYpug/s1600/feedback10.jpg]

Figura 2 - La Ventana de Johari

En la tabla de la figura 2, las columnas representan el "yo" y las filas al "grupo".

1. Área libre: El primer cuadrante (espacio superior izquierdo) es el único claro y libre. En él se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos. Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El "Área libre" aumenta de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparten más informaciones, especialmente si se trata de informaciones importantes de carácter personal.

2. Área ciega: En la parte superior derecha hay una zona denominada "Área ciega" que contiene informaciones respecto de nuestro "yo" que nosotros ignoramos, pero que son conocidas por los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen. Al comenzar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes personas del grupo. Por ejemplo: nuestra manera de actuar, nuestro modo de hablar, nuestro estilo de relacionarnos, etc.

3. Área oculta (o privada): El espacio inferior izquierdo, es decir, el área oculta para los demás, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo. Es en este área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Tenemos miedo de que, si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo o de sus integrantes, o respecto de nosotros

mismos, tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones. Muchas veces, una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que, si reveláramos nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa. Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo. Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones. Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

4. El área desconocida: El cuadrante de la parte inferior derecha representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto “desconocido” o “inexplorado” y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

Lo que la “Ventana de Johari” trata de explicar es cómo deben procurar tolerarse mutuamente estas diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás.

El punto central de la tabla donde se cruzan las líneas muestra cuál es la situación al comenzar el proceso de relación, en orden a ampliar el “área libre”, la cual, a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que se reduzcan las restantes áreas. Lo ideal es que la mencionada “área libre” vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el “área desconocida”, tanto de los demás como de nosotros mismos [fritzen1987].

- **La reiteración**



[http://3.bp.blogspot.com/-RwsCg-BDiD8/T69_p7SkRAI/AAAAAAAAADE/3ix3VpO_Vg4/s1600/feedback11.jpg]

Consiste en repetir el mensaje hasta que se está seguro de que se ha recibido correctamente. Se utiliza cuando hay sospechas de que ha habido un ruido sintáctico, o cuando hay riesgo de que se produzca un ruido semántico.



[http://1.bp.blogspot.com/-uGcJwAkKc7M/T69_2zqmLal/AAAAAAAAADM/sMT3ABuNDHY/s1600/feedback12.jpg]

- **Hacer preguntas**

Clarificación mediante preguntas sobre la parte del mensaje no entendida.

Exposición de conformidad o desacuerdo



[<http://2.bp.blogspot.com/-YaNMF-eP1ik/T6-AOHT88sl/AAAAAAAAADU/oXOi5GSSndY/s1600/feedback13.jpg>]

Se expone lo que se ha entendido del mensaje mediante un acuerdo u oposición. El emisor, con esta exposición, sabe que se ha recibido la información correctamente o, en caso contrario, que tendrá que corregir el mensaje.

• Continuidad de ideas

Se emite un mensaje que da continuidad al anterior. Es una técnica de ilación.

• Acción



[http://2.bp.blogspot.com/-Nsa_zJ6Y3Ms/T6-Bld0s9SI/AAAAAAAAADc/Y-A4GNM_rEA/s1600/feedback14.jpg]

Es una respuesta no verbal con la que se señala que se ha recibido el mensaje, y se actúa en consecuencia.

• Mejorar el comportamiento verbal / no verbal



[<http://3.bp.blogspot.com/-iy9GYXtFzPs/T6-BU0cLYrl/AAAAAAAAADk/yP4RXJVgbVE/s1600/feedback15.jpg>]

Demos mejorar nuestro comportamiento verbal y no verbal evitando transmitir expresiones verbales inapropiadas, derivadas del exceso de confianza, del tono de voz, etc. y adoptar posturas o gestos fuera de lugar. Este feedback bloqueará la comunicación y ocasionará posiciones defensivas por parte del receptor. Por tanto, debemos ser flexibles, y adaptarnos a la situación. Debemos comprender que el “cómo” es tan importante como el “qué”.

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

1.4 [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

Propósitos del feedback

En general, el “feedback” es una forma de ofrecer ayuda. También es un



[<http://1.bp.blogspot.com/-4hO8O8BJarQ/T6-BvxzUKNI/AAAAAAAAADs/WbaECF38EkA/s1600/feedback16.jpg>]

mecanismo correctivo para aquella persona que quiere saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y sus intenciones. También nos ayuda a observarnos, a conocernos mejor a nosotros mismos, así como a ser más autocríticos, facilitándonos, a su vez, implantar acciones de mejora para ser más competentes [muñoz2011]. En el proceso de recepción de “feedback”, lo verdaderamente importante es ser un buen oyente [fritzen1987]. En particular el feedback nos permite:

- Fomentar autoconocimiento y autocrítica.
- Identificar puntos fuertes.
- Señalar áreas de mejora para mejorar el desempeño. Por ejemplo, en la educación o en el trabajo.
- Descubrir y mostrar oportunidades de desarrollo.
- Motivar.
- Elogiar.
- Reconocer.
- Apoyar.
- Gestionar y manejar adecuadamente situaciones conflictivas.
- Mejorar la relaciones interpersonales, ya sean familiares, sentimentales o laborales.
- Comunicar y ajustar nuestras expectativas en el ámbito personal, familiar, educativo, laboral, etc.
- Fomentar la toma de conciencia para el aprendizaje.
- Comunicar estándares de logro o establecer objetivos.

1.5 [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

Actitudes negativas frente al feedback



[<http://1.bp.blogspot.com/-NDD1JeQEzWAT6-B68yyT9I/AAAAAAAAAD0/RUoJ-OVUPSo/s1600/feedback17.jpg>]

Existen muchas actitudes que afectan negativamente a la generación del feedback, a continuación se destacan alguna de las más comunes:

- La gente no necesita feedback. Cada uno sabe lo que tiene que hacer.

- Debo priorizar mi tiempo. Prefiero hacer mis cosas antes que dar feedback.
- Trabajo con iguales: ¿quién soy yo para darle feedback a otro?
- Hablar de esas cosas no va conmigo... es de psicólogos.
- Si le digo que hizo mal su trabajo, le va a molestar y yo no quiero conflictos.
- Sé que al dar feedback sueno muy agresivo prefiero no darlo.
- Si hizo bien las cosas, cumple con su deber. ¿Por qué habría de felicitarlo?.

1.6 Reacciones defensivas frente al feedback

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

- De la persona que recibe el feedback
 - Culpar: *"No es mi culpa. ¿Qué esperas que haga si no me escuchas?"*.
 - Negar: *"No veo ningún problema en eso"*.
 - Racionalización: *"Debes comprenderme, he tenido una semana particularmente mala"*.
 - Enfado: *"Ya he tenido suficiente por hoy"*.
- De la persona que da feedback
 - Obligación: *"Estoy obligada a decirte esto"*.
 - Moralidad: *"Es por tu bien"*.
 - Enterrar y esquivar: tardar mucho tiempo en llegar a una conclusión y que además incluye muchos aspectos irrelevantes.
 - Minimizar: *"no te preocupes, no es un gran trato. Todo el mundo lo hace en algún momento"*.
 - Tramar en secreto: *"Puede que tengas razón, quizás lo esté exagerando"*.

1.7 Ejercicios prácticos de comunicación para generar feedback

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

En este apartado se incluyen varios ejercicios prácticos, que tienen como objetivo ejercitar la generación y la recepción de feedback durante el proceso de comunicación [skills2012].

1.7.1 [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

Ejercicio de comunicación: proporcionar feedback



[<http://3.bp.blogspot.com/-DN8-ppPjUSk/T6-CRUqRsil/AAAAAAAAAD8/XvZ0OJrhLP0/s1600/feedback18.jpg>]

- **Propósito:** demostrar la importancia del feedback en la comunicación para la consecución del éxito de un equipo.
- **Objetivo:** los participantes deben guiar a su compañero de equipo para que este logre encestar pelotas de tennis dentro de una cesta.
- **Materiales:** 10 pelotas de tennis y una papelera o cesta similar.

- **Descripción del ejercicio:** un voluntario se colocará de pie en el centro de la clase. Se colocará la cesta detrás de él y el resto de compañeros se sentarán enfrente del voluntario. El voluntario debe encestar tantas pelotas como sea posible dentro de la cesta siguiendo para ello las indicaciones y el feedback que le proporcionen sus compañeros.
- **Planificación:**
 - Explicación del juego: 2 minutos.
 - Actividad: 5 minutos.
 - Feedback en grupo: 5 minutos.
- **Tema de debate:** preguntar al voluntario qué tipo de información le ha resultado más útil. Identificar qué indicaciones y sugerencias del voluntario ayudaron a mejorar la retroalimentación en la comunicación.

1.7.2 [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

Ejercicio de motivación: ¿qué gratificación te gustaría más?



[<http://2.bp.blogspot.com/--Ukul00hbQI/T6-Ceh4UAHI/AAAAAAAAAEE/4w2tbvlzQm4/s1600/feedback19.jpg>]

- **Propósito:** todos nosotros queremos una mejor vida, un mejor trabajo, más dinero, mayor reconocimiento, etc. Pero, ¿realmente sabemos qué es lo que más nos gustaría recibir como gratificación?, ¿tú organización sabe tu opinión acerca de lo que tú consideras como una “buena gratificación”?

Este es un cuestionario que podemos repartir periódicamente (anualmente) entre los miembros de una empresa que pretende recoger las opiniones de sus empleados acerca de las gratificaciones y reconocimientos. Si sabemos su opinión podremos darles lo que quieren e incrementar la productividad dentro de la organización.

- **Objetivo:** rellenar la encuesta indicando qué gratificaciones y reconocimientos preferimos en nuestro trabajo.
- **Materiales:**
 - Dos copias del cuestionario por persona.
 - Un sobre para cada persona.
- **Dinámica de trabajo:**
 - Distribuir dos copias del cuestionario a cada persona.
 - Pedir a cada persona que responda al cuestionario con sinceridad sin temor a juicio alguno. No se trata simplemente de recoger información, sino también ayudarles a identificar que es lo que quieren en la vida y qué gratificaciones tienen más valor para ellos.
 - Rellenar el cuestionario en 15 minutos.
 - Colocar los formularios en un sobre para garantizar la confidencialidad. Sólo los responsables verán las respuestas.
 - Pedirles que se lleven la segunda copia del formulario a casa y que lo rellenen allí sabiendo que nadie más verá sus respuestas.

Explicarles que pueden ser todo lo imaginativo que quieran. El ejercicio les ayudará a saber lo que realmente quieren conseguir en la vida y lo que más les satisface.

- **Planificación:**

- Explicación del ejercicio: 2 minutos.
- Actividad: 15 minutos.
- Feedback de grupo: 5 minutos.

- ¿cómo te sentistes ante estas preguntas? ¿fue fácil responderlas?. Aquellos que quieran compartir sus respuestas pueden hacerlo, aunque ninguno de ellos tiene la obligación de revelar aquello que no quieran compartir.

2 [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

El feedback en el entorno laboral



[<http://1.bp.blogspot.com/-2kpkZdPJVsE/T6-CsX6b3UI/AAAAAAAAAEM/NelttRz1AYw/s1600/feedback20.jpg>]

Los individuos, los equipos de trabajo y las organizaciones deben proporcionar una retroalimentación apropiada para mejorar su desarrollo y actuación. Como mencionamos anteriormente, en el entorno laboral el feedback nos ayuda a:

- Mejorar el rendimiento del trabajador.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo de trabajo.
- Establecer y cumplir los objetivos del trabajador y de la organización.

Dentro de una organización el rendimiento de un trabajador se trata de corregir mediante las siguientes acciones:

- Refuerzo positivo.
- Refuerzo negativo.
 - Omisión de refuerzo.
 - Castigo.

En la medida de lo posible, es muy importante reunirse directamente con el equipo de trabajo, y además, hacerlo con frecuencia. En situaciones críticas y de estrés, puede que algún miembro del equipo de escuche el mensaje correctamente la primera vez que lo reciba, o puede que no lea detenidamente la documentación que se le entrega en la primera reunión. Por ello, las sesiones de seguimiento ofrecen la oportunidad de repetir el mensaje y que todos logren comprenderlo finalmente. También podemos incrementar las reuniones con el objetivo de ofrecer a los empleados la oportunidad de evaluar y expresar su desempeño.

Es necesario fomentar el feedback en el entorno laboral, y por tanto, la comunicación no puede ser solamente ascendente (“de arriba hacia abajo”), sobre



[http://1.bp.blogspot.com/-EtuYmlr_glo/T6-DASyFk-I/AAAAAAAAAEU/mhuNn8aO1_U/s1600/feedback21.jpg]

todo en momentos críticos o de crisis, en los que es fundamental el intercambio de preguntas, inquietudes, ideas y preocupaciones de todos los miembros de la organización. Por ello, las reuniones frecuentes entre los miembros de la empresa permiten fomentar el diálogo en dos direcciones. Otra forma de obtener feedback consiste en escuchar los comentarios informales que circulan por la compañía. Así estaremos al corriente de aquellos temas más importantes o populares para la mayoría de los compañeros, lo que nos permitirá ajustar adecuadamente nuestros mensajes sobre dichos asuntos.

2.1 Feedback de 360 grados [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]



[<http://1.bp.blogspot.com/-RRC-F3dkIX8/T6-DLoOtB5I/AAAAAAAAAEc/vT9zRp4Nhos/s1600/feedback22.jpg>]

En ocasiones, es importante conocer la información que poseen los restantes miembros del grupo sobre nosotros, y que de manera consciente o inconsciente les hemos transmitido, con objeto de identificar desviaciones o errores en nuestro comportamiento. Proporcionar el feedback adecuado nos puede ayudar a conocer esa información desconocida o pasada por alto por nosotros y que los demás sí conocen.

Una manera de generar y obtener dicha retroalimentación consiste en recopilar y analizar las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre la conducta y el desempeño de uno solo de sus miembros. Para recopilar esta información en ocasiones se utiliza el feedback de 360° grados.

El feedback de 360 grados es un proceso basado en cuestionarios que reúne una retroalimentación estructurada, a partir de diversas fuentes, sobre las competencias y conductas observadas de un individuo o equipo. Para el gerente de una empresa, estos cuestionarios pueden ser complementados por él mismo, sus subordinados, compañeros, jefes y clientes con los que interactúa la persona objeto de estudio. Los resultados obtenidos se incluyen en un informe de retroalimentación, donde los datos de cada fuente se presentan por separado. Estos datos y resultados se entregan al individuo, para que luego planee cómo aprovechar sus fortalezas y mejorar su desempeño personal. Por lo general, esta discusión tendría lugar con el responsable o superior de la persona [hellriegel2009].

Sin embargo, existen determinados inconvenientes que han abierto un debate sobre la idoneidad de usar y aplicar este tipo de procesos de generación de feedback. Entre estos inconvenientes distinguimos los siguientes [DeNisi2000]:

- Requiere un ambiente de confianza y apertura a la comunicación antes de la implantación de un proceso formal de retroalimentación de esta clase.

- No funciona en un ambiente altamente político o vertical.
- En general, la retroalimentación de 360 grados parece funcionar mejor si se emplea con fines de asesoría y desarrollo profesional.
- Puede no funcionar tan bien cuando la retroalimentación se utiliza en el proceso de revisión del desempeño de una persona, a menos que se puedan vincular habilidades y conductas específicas con metas específicas de desempeño.

2.2 Encuestas [\[http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892\]](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892)



[\[http://3.bp.blogspot.com/-vvKP7re7EjA/T6-DYQIZ4_I/AAAAAAAAAEk/cMzrJ9MbCjM/s1600/feedback23.jpg\]](http://3.bp.blogspot.com/-vvKP7re7EjA/T6-DYQIZ4_I/AAAAAAAAAEk/cMzrJ9MbCjM/s1600/feedback23.jpg)

En la retroalimentación mediante encuestas, la información se,

1. recopila mediante cuestionarios efectuados sobre los miembros de una organización, departamento o equipo de trabajo.
2. se organiza en forma comprensible y útil, y
3. retroalimenta a los empleados que la brindaron.

Anteriormente vimos como los gerentes de las empresas utilizan la retroalimentación de 360° para mejorar el desempeño de los empleados; esta herramienta es sólo una forma de retroalimentación de encuestas [collins2000]. Este feedback conduce a una evaluación amplia del desempeño de un empleado y suele llevar a métodos de cambio que aumentan la probabilidad de que las competencias de la persona sean tomadas en cuenta. Esta información es la base para la planificación de acciones con el fin tratar temas y problemas específicos. El objetivo principal de todos los métodos interpersonales es mejorar las relaciones entre los integrantes de equipos mediante la discusión de problemas comunes, en lugar de introducir un cambio específico, como un nuevo sistema de computación. La retroalimentación de encuestas también se usa muchas veces como herramienta de diagnóstico para identificar problemas de los equipos, departamentos y organizaciones. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas se suele utilizar como parte de programas de cambio en gran escala, de largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

2.3 El feedback y los sistema de evaluación del rendimiento

[\[http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892\]](http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892)



[\[http://4.bp.blogspot.com/-iCTkSTREFOc/T6-DpjtKTil/AAAAAAAAAEs/pC-faOqHZks/s1600/feedback24.jpg\]](http://4.bp.blogspot.com/-iCTkSTREFOc/T6-DpjtKTil/AAAAAAAAAEs/pC-faOqHZks/s1600/feedback24.jpg)

En el entorno laboral es muy importante analizar el feedback y los sistemas de evaluación del desempeño desde el punto de vista del empleado. Es necesario determinar cuáles son los tipos de feedback preferidos por los trabajadores, es decir, aquellos que los motivan más. También es importante conocer los distintos métodos de generación de feedback, así como la frecuencia con la que se desea

que se produzca dicho feedback.

Otro objetivo importante es determinar la efectividad de los sistemas tradicionales de evaluación del rendimiento que se aplican a los empleados, con la finalidad de determinar si son el instrumento más apropiado para suministrarles feedback constructivo. En la literatura sobre el tema existen muchos defensores y detractores de los sistemas de evaluación del rendimiento. En cualquier caso, estudios realizados sobre los sistemas de evaluación concluyen de forma abrumadora que los empleados desean y necesitan feedback con frecuencia y de manera continua. En particular, se ha constatado que los empleados consideran al feedback de refuerzo positivo como el tipo de feedback más adecuado y efectivo de todos.

Un error muy común que cometen muchos directivos lo resume el título del siguiente artículo, que trata sobre el feedback que se le da a los empleados: "Si no tienes noticias de mí, entonces sabrás que lo estás haciendo bien" [hinkin2004].

En muchas organizaciones privadas y públicas, sus directivos no proporcionan ningún tipo de feedback a sus empleados. Normalmente, esta carencia no se debe a un comportamiento intencionado o malintencionado, sino a que dichos directivos están sobrecargados de otras tareas de gestión que le ocupan la mayor parte de su valioso tiempo. Además, muchas empresas carecen de un sistema de evaluación formal, o bien sus directivos no quieren invertir tiempo ni dinero en tales sistemas.

Tal y como dice el título del artículo mencionado anteriormente, a menudo los empleados que hacen su trabajo bien son los que menor cantidad de feedback reciben. Por otra parte, si no se les da un feedback adecuado a aquellos empleados que poseen peor rendimiento, ¿cómo se espera que mejoren su rendimiento?. Muchos directivos se encuentran incómodos cuando tienen que dar feedback negativo a sus empleados y a menudo caen en el error de pensar que el problema se resolverá sólo. En la mayor parte de los casos no ocurre así y los problemas empeoran sin que el empleado sea consciente de la magnitud del problema hasta que se alcanza un momento de crisis.

Muchas empresas no disponen de un sistema apropiado de retroalimentación, lo que agrava aún más el dilema del feedback. Además, la frustración generada por el uso de los sistemas de evaluación tradicionales, han provocado que se abandonen dichos sistemas completamente, colocando al feedback en una situación incierta hoy en día. De hecho, tras el abandono de tales sistemas las técnicas de feedback empleadas por algunas empresas son esporádicas e impredecibles. Por tanto, es muy importante desarrollar y establecer un sistema de retroalimentación formal en la empresa.

En este punto surgen las siguientes preguntas,

- ¿qué tipo de feedback es más apropiado?
- ¿están más satisfechos los empleados cuando existe en la empresa un sistema de retroalimentación formal?

Hinkin y Schriesheim [hinkin2004] estudiaron los efectos del feedback de dirección sobre el rendimiento de los empleados desde la perspectiva de la psicología del comportamiento. Particularmente, exploraron las diferencias entre el "refuerzo positivo" y el "castigo contingente" en respuesta a un rendimiento bueno y malo respectivamente, así como la omisión de cualquier tipo de feedback como respuesta a ambos tipos de rendimiento.

Los autores concluyeron que sus hallazgos se ajustaban a las teorías tradicionales de la psicología del comportamiento donde, tras aplicar feedback, tanto positivo como negativo, se produce sobre los empleados altos niveles de satisfacción y rendimiento. Según estos autores, en estudios previos, las recompensas contingentes están relacionadas con altos niveles de efectividad y satisfacción en el empleado. Además, aunque no tan profundo, el castigo contingente también ha demostrado una pequeña relación positiva con altos niveles de eficacia y satisfacción en el empleado.

Utilizar un programa de evaluación del rendimiento profesional, no es la respuesta más apropiada para resolver los problemas de feedback. Si fuera así, no estaríamos estudiando este tema, porque ya existen muy buenos programas de

evaluación. Estos programas se centran en temas tales como técnicas para hacer entrevistas, puntualidad, documentación, legalidad y medidas del desempeño. Una persona puede obtener un buen feedback sobre su rendimiento sin que exista un programa formal de evaluación y un feedback muy malo en una empresa donde exista un programa de evaluación excelente. Concluimos que tanto si existe un sistema formal de evaluación como si no, tenemos que procurar incrementar y mejorar el feedback dentro de la organización [beary1990].

2.4 Refuerzo positivo [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

El refuerzo positivo consiste en otorgar una consecuencia positiva después de un comportamiento deseado. Es decir, el gerente premia la conducta de un empleado, que es deseable de acuerdo al logro de los objetivos de la organización. Debe cumplir los siguientes principios [hellriegel2009]:



[<http://4.bp.blogspot.com/-AwoBRVEQVwo/T6-D4OD7MBI/AAAAAAAAAE0/nvGZmd02FQ4/s1600/feedback25.jpg>]

- Contingente: sólo se aplica cuando se produce el comportamiento deseado.
- Inmediato: aplicado inmediatamente después de ocurrir el comportamiento deseado.
- De magnitud: cuando mayor el refuerzo mayor será el efecto que tenga.
- Privación de refuerzo: a mayor privación mayor será el efecto sobre la ocurrencia futura del comportamiento deseado.

2.5 Refuerzo negativo [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

En el refuerzo negativo, cuando ocurre el comportamiento deseado del empleado se elimina un hecho desagradable que lo antecede. Este procedimiento incrementa la probabilidad de que ocurra la conducta deseada. En ocasiones el refuerzo negativo se confunde con el castigo, porque ambos recurren a hechos desagradables para influir sobre la conducta. Sin embargo, el refuerzo negativo se utiliza para incrementar la frecuencia de un comportamiento deseado, mientras que el castigo se emplea para reducir la frecuencia de un comportamiento indeseable.

Ejemplo: “*si corriges la documentación que me acabas de enviar podrás salir del trabajo antes*”. En este caso, se retira la acción que al trabajador no le gusta, que es salir tarde del trabajo. Por el contrario, se intenta que revise y rectifique los errores que ha cometido en su trabajo.

2.6 Omisión [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

La omisión consiste en eliminar todos los hechos reforzadores. Si el refuerzo incrementa la frecuencia de un comportamiento deseable, la omisión la disminuye y, con el tiempo, elimina una conducta indeseable. Los gerentes usan la omisión para reducir conductas indeseables del empleado que impiden el logro de las metas de la organización.

2.7 Castigo [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

El castigo es un hecho desagradable que sigue a un comportamiento y disminuye su frecuencia. Al igual que en el refuerzo positivo, el castigo puede incluir un antecedente específico que indica al empleado que una consecuencia (castigo) seguirá a un comportamiento específico. Mientras que una contingencia positiva del refuerzo estimula la frecuencia de un comportamiento deseado, una contingencia de castigo disminuye la frecuencia de un comportamiento indeseable.



[<http://1.bp.blogspot.com/-mtAomlo3-Qk/T6-ESaAckRI/AAAAAAAAAE8/aJRLXZIN-AA/s1600/feedback26.jpg>]

A largo plazo, el refuerzo positivo es más efectivo que el castigo. Sin embargo, si se usa en forma eficaz, el castigo tiene un lugar apropiado en la administración. La forma más usual de castigo en las organizaciones es la reprimenda oral. Su intención es disminuir o detener el comportamiento indeseable del empleado. Una vieja regla práctica es: “felicitas en público y castiga en privado”.

2.8 El feedback como instrumento de motivación

[<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]



[<http://1.bp.blogspot.com/-ohWq7yYXSXU/T6-Ef5wOUkl/AAAAAAAAAFE/tmQHUhXulgo/s1600/feedback27.jpg>]

La mayoría de las personas tenemos la necesidad básica de saber si lo estamos haciendo bien; y la expectativa de éxito es fundamental para nuestra motivación y esfuerzo [atkinson1959]. En este sentido, tanto la motivación como el esfuerzo se incrementan cuando existen expectativas de tener éxito pero decrecen o cesan cuando percibimos que nuestro objetivo es incierto o imposible. De manera similar, la teoría del comportamiento sugiere que el refuerzo positivo de un comportamiento específico aumenta las posibilidades de que el comportamiento se repita en el futuro. Así, el supervisor debería determinar que aspectos del comportamiento del empleado deben felicitarse, gratificarse y destacarse. Desafortunadamente, lo que tiende a ocurrir es que solo se identifican los aspectos más negativos. Con ello se pretende reducir las ocurrencias del efecto negativo (no deseado) en el comportamiento, pero también produce el efecto no deseado incrementando la ansiedad, incluso el miedo, y reduce la actitud abierta de la persona ante su progreso y evaluación [king1999].

A continuación se presenta un listado de factores que afectan a la motivación del empleado a la hora de desarrollar sus tareas. Los trabajadores se encuentran motivados cuando:

- Esta claro lo que se espera de ellos.
- Son apoyados por sus directores o supervisores.
- Se reconoce su esfuerzo.
- Contribuyen de alguna manera positiva o reconocible (apreciable).
- Tienen libertad para expresar sus opiniones, puntos de vista e ideas.
- Se marcan metas que de alguna manera le ayudan a desarrollarse y a ser más creativos.

A través de investigaciones psicológicas se ha demostrado que estos seis

factores tienen un efecto significativo en la participación, relación, esfuerzo, y en última instancia en la productividad laboral [brown1996].

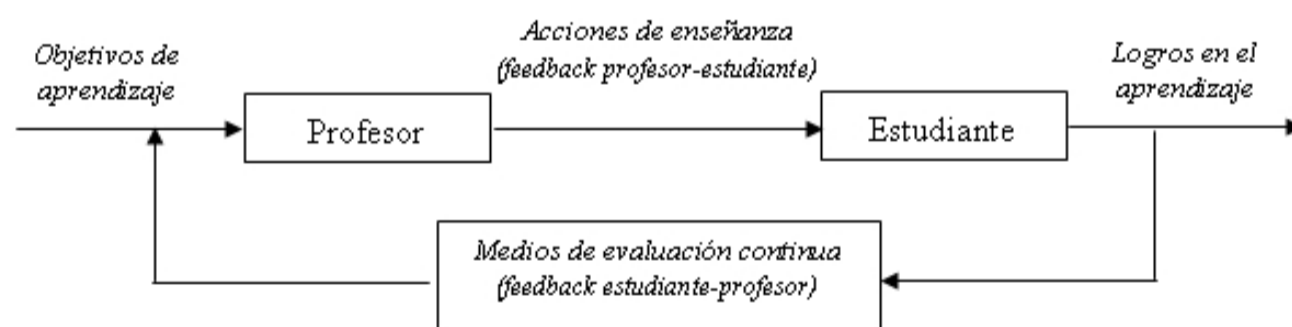
3 El feedback en el ámbito educativo [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]



[http://3.bp.blogspot.com/-P4XdTdsdoG4/T6-Er-qRknI/AAAAAAAAAFM/L_nyc2ZM4XE/s1600/feedback28.jpg]

En el entorno educativo es muy importante proporcionar al estudiante una retroalimentación apropiada sobre su rendimiento y evolución académica con el fin de facilitar y mejorar su aprendizaje. Al estudiante se le debe guiar a través del contenido específico de la materia y también sobre los aspectos formales de su trabajo. De igual manera, el alumno debe suministrar el feedback necesario para que su profesor pueda evaluarlo eficaz y satisfactoriamente.

En las comunicaciones que tienen lugar durante el proceso de aprendizaje se producen dos tipos de feedback, tal y como podemos observar en la figura 3.1. El primero de ellos, observado desde el punto de vista del profesor, lo obtiene del alumno a través de los diferentes medios de evaluación continua que utiliza. Por otra parte, desde la perspectiva del estudiante, el profesor produce una retroalimentación a base de acciones de enseñanza que tratan de guiarlo durante su proceso de aprendizaje. En la figura 3 podemos apreciar el sistema colaborativo que forman el profesor y el estudiante, y cuyo principal objetivo es la consecución de determinados logros en el aprendizaje del estudiante y en el desempeño del profesor.



[http://3.bp.blogspot.com/-fTg4sw0DezM/T6-E_SPcgNI/AAAAAAAAAFU/7ywN59b9QBM/s1600/feedback29.jpg]

Figura 3.1 - Tipos de feedback generados entre Profesor y Estudiante

3.1 Generación de feedback mediante la evaluación [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

La evaluación continua constituye el medio a través del cual el profesor controla el progreso de aprendizaje del estudiante. De manera general, el profesor puede generar feedback a través de los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación mediante diagnóstico: proporciona un indicador de la aptitud y preparación del estudiante para una determinada tarea o módulo e identifica posibles problemas de aprendizaje.
- Evaluación formativa: posee un carácter educativo y orientador. Su objetivo es proporcionar al estudiante un feedback sobre su progreso e informar sobre su desarrollo. En esta evaluación se analizan los resultados alcanzados por el alumno proporcionándole pistas para su reorientación en todos los elementos que han intervenido en su

aprendizaje.

- Evaluación sumativa: su objeto es conocer y valorar los resultados conseguidos por el alumno al finalizar el proceso de aprendizaje, en cuanto a logros, fallos y desviaciones respecto a los objetivos especificados para la tarea o módulo.

3.2 Contenido del feedback [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

La información contenida en el feedback debería cumplir los siguientes principios:

- La información de evaluación resultante de los exámenes, tareas y prácticas debe ser lo suficientemente detallada como para permitir a los estudiantes evaluar y mejorar su rendimiento.
- Se deberían emplear calificaciones numéricas y/o cualitativas, y comentarios de forma escrita, oral, o mediante autoevaluaciones. Estas calificaciones deben seguir algún estándar o criterio bien conocido por los estudiantes.
- En la medida de lo posible se le debe suministrar al estudiante feedback por escrito sobre la evaluación de sus tareas para que en el futuro le sirva como referencia sobre su desarrollo.
- El contenido, formato y extensión del feedback debe ser acorde a la información que el estudiante espera recibir.
- La retroalimentación por escrito debe ser legible. Además, debe proporcionarse al estudiante la oportunidad y los mecanismos de comunicación necesarios para realizar preguntas o comentarios sobre la evaluación obtenida, en caso de que no le resulte lo suficientemente clara.
- El feedback por escrito puede ser complementado por feedback oral y además puede proporcionarse una guía de aprendizaje sobre dicho feedback.
- En aquellos casos en los que no sea apropiado proporcionar feedback escrito y/o oral de forma individual, entonces se emplearán seminarios, tutoriales, o cualquier otro medio que pueda ser utilizado para proporcionar feedback genérico a grupos de estudiantes.
- Se pueden proporcionar copias de los exámenes a los estudiantes.
- El feedback formativo individual será proporcionado por los supervisores o tutores. Además, dichos supervisores podrán suministrar feedback genérico a todo el grupo de estudiantes sobre su rendimiento en los exámenes, prácticas o actividades de evaluación continua, para ello podrían:
 - incluir comentarios generales sobre el rendimiento de los estudiantes identificando fortalezas y debilidades comunes.
 - destacar aquellas preguntas de examen o de actividades en las que el rendimiento del estudiante podría mejorarse o sugerir estrategias para mejorar el rendimiento en dichas preguntas.

4 Feedback en las redes sociales online [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

Las redes sociales online son servicios, plataformas o sitios Web que se basan en la construcción de redes sociales a través de Internet, que permiten a las personas que las integran interactuar y compartir entre sí ideas, actividades, eventos e intereses comunes. Las redes sociales proporcionan mecanismos de comunicación a través de los cuales los usuarios intercambian todo tipo de información, tales como e-mail o mensajería instantánea.



[http://1.bp.blogspot.com/-panR6gD31fw/T6-FRh8CWOI/AAAAAAAAAFc/wd1RWThrD_Y/s1600/feedback30.jpg]

Como en cualquier otro medio de comunicación, en estas redes se genera y recibe feedback que permite:

- Captar nuevos usuarios a partir de grupos y relaciones preestablecidas.
- Generar nuevos vínculos y relaciones que amplían la red.
- Formar grupos de usuarios con intereses y relaciones comunes.
- Fomentar el intercambio de conocimiento de interés común.
- Alimentar el crecimiento y cohesión de comunidades online.
- Alimentar la convocatoria, el crecimiento y cohesión de movimientos que tienen un gran impacto social, como por ejemplo, el movimiento de la llamada “primavera árabe”.
- Una comunicación ágil, horizontal y continua y un alto nivel de interacción entre usuarios.
- Recaudar fondos.
- Fomentar la cooperación y el voluntariado en entornos de naturaleza colaborativa.
- Manifestar la opinión pública.
- Realizar gestiones horizontales, descentralizadas y flexibles.
- Desarrollar el “minimalismo organizacional”, lo virtual sustituye a lo material.
- Interactuar con una audiencia potencialmente multitudinaria.
- Consolidar alianzas, perfeccionar y emprender nuevos proyectos, resolver problemas de grupos, etc.

En definitiva, el feedback que se proporciona y genera en las redes sociales nos permite superar los tres principales problemas que surgen durante la comunicación. La falta de comprensión entre emisor y receptor, la falta de atención durante la comunicación y la mala interpretación del mensaje transmitido pueden resolverse muy rápidamente conforme aumenta el factor de comunicación y relación entre los miembros del grupo, y porque los mensajes quedan registrados y pueden consultarse en cualquier momento y desde cualquier dispositivo con acceso a Internet. Ofrece una gran facilidad, accesibilidad y rapidez para establecer las comunicaciones necesarias para resolver este tipo de problemas.

5 Glosario de términos técnicos [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

- Actitud empática: permite captar el mundo de referencia de otra persona. Es la capacidad de percibir correctamente lo que experimenta otra persona y comunicar esta percepción en un lenguaje acomodado a los sentimientos de ésta
- Emisor: persona que enuncia el mensaje en un acto de comunicación.
- Escucha activa: escuchar atentamente prestando atención a quien habla y de lo

que habla, mostrando interés durante la escucha.

- Feedback o retroalimentación: en el contexto de la comunicación, se entiende por “feedback” o retroalimentación a la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido que, de manera eficiente, alimenta la conversación.
- Feedback constructivo: explican y aclaran cuales son las mejoras necesarias para obtener el comportamiento deseado.
- Feedback en las reuniones: fomenta el intercambio de información en grupo donde se transfiere información de interés general, y donde se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- Feedback positivo: felicitar o reforzar la conducta de alguien, tras comprobar que el comportamiento o el mensaje percibido cumple las expectativas esperadas.
- Feedback negativo: desde el punto de vista de las formas es el feedback que se expresa con un lenguaje incorrecto, y desde el punto de vista del contenido, es el que señala un comportamiento no deseado, que debe ser corregido.
- Receptor: en un acto de comunicación, persona que recibe el mensaje.
- Respuesta empática: habilidad de comunicar verbal y no verbalmente lo comprendido mediante diferentes modos de responder: dilucidación, reiteración, racionalización, reformulación.
- Ventana de Johari: es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham que trata de ilustrar el proceso de dar y recibir feedback

6 Bibliografía [<http://www.blogger.com/blogger.g?blogID=1244439542820227892>]

[atkinson1957] Atkinson JW. Motivational determinants of risk taking behaviour. Psychol Rev 1957; 64: 365

[beary1990] Beary, Rodney. “If You Really Care, Tell Them Like it is.” PIMA Magazine v72, n8 (Aug 1990): p19 (1).

[bermejo1998] Bermejo, José Carlos: Relación de Ayuda y Enfermería. Manual de Trabajo. Cuadernos del Centro de Humanización de la Salud. Editorial SAL TERRAE, 1998. (p.49)

[brown1996] Brown S, Leigh S. A new look at the psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. Journal of Applied Psychology 1996; 81: 358–68

[carkhuff2000] Carkhuff, Robert R.: The Art of Helping in the 21st Century. Human Resource Development, 2000. (p. 64)

[collins2000] Collins, M.L. 360 Feedback: A Manager’s Guide. Plano, Tex.: Thin Book Services, 2000.

[comunico2009] Wiener: Comunicación y Feedback. Comunicólogos Blog (2009).

[DeNisi2000] DeNisi, A.S., and Kluger, A.N. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? Academy of Management Executive, 2000, 14(1), 129–139; Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., and Summers, L. 360 feedback from another angle. Human Resource Management, 2001, 40, 3–20; Peiperl, M.A. Getting 360-

degree feedback right. Harvard Business Review, January 2001, 142–147.

[feedbackcontinuous] Continuous Feedback: an analysis of performance evaluation and employee feedback systems in a trial court environment. Institute for Court Management. Court Executive Development Program. May 2006. Jennifer Marlinga.

[fritzen1987] Fritzen, Silvino José. La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Editorial SAL TERRAE, 1996.

(p.9-11)

[goleman1997] Goleman, D. Inteligencia Emocional. Kairós, Barcelona 1997, pp. 177s.

[hellriegel2009] Hellriegel, Don. Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Editores, 2009.

[hinkin2004] Hinkin, Timothy and Chester Schriesheim. "If You Don't Here From Me You Know You Are Doing Fine". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly v45, i4 (2004): 362-372.

[king1999] King, Jennifer. Giving feedback. BMJ 1999; 318 doi: 10.1136/bmj.318.7200.2 (Published 26 June 1999)

[luft1950] Luft, J.; Ingham, H. (1950). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". Proceedings of the western training laboratory in group development (Los Angeles: UCLA).

[marroquin1991] Citado por MARROQUIN, M., "La relación de ayuda en Robert R. Carkhuff", Bilbao, Mensajero, 1991, p. 94.

[muñoz2011] Muñoz García, Cristina. Habilidades Sociales. Editorial Paraninfo. 2011.

[rae1] Real Academia Española: Diccionario de la lengua española (Vigésima segunda edición). <http://buscon.rae.es/drae/> [<http://buscon.rae.es/drae/>]

[rae2] Real Academia Española: Diccionario Panhispánico de Dudas <http://buscon.rae.es/dpdl/> [<http://buscon.rae.es/dpdl/>]

[romero2012] How to Give Negative Feedback. <http://www.skills2lead.com> [<http://www.skills2lead.com/>]

[shannon1948] Shannon, Claude. A Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal 27. (July and October)

[skills2012] Soft Skills Training Materials on Communication Skills, Management and Productivity. Skills Converged Ltd. www.skillsconverged.com


[smart] Communication Skills In Practice: A Development Workbook on Foundation Skills in Communication. SmartPractice Ltd.

[uem1] Feedback y escucha activa: Tema 3 de la antigua Unidad 2. Habilidades directivas y de gestión para ingenieros. Universidad Europea de Madrid (UEM).

[ulpgc] La Empatía. Escuela de Enfermería. Universidad de las Palmas de Gran Canaria (ULPGC).

[wiener1948] Wiener, Nobert. Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas (Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine) (1948)

Publicado 13th May 2012 por [José Luis Florido](#)

 Añadir un comentario

