



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**LA RETROALIMENTACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL.
LOS CASOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTA DE DOS
EMPRESAS EN TEGUCIGALPA, HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**ALEJANDRA MARÍA GIRÓN GRADIS
FRANCIA MICHELLE NELSON GONZÁLEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A.**

JULIO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**LA RETROALIMENTACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL.
LOS CASOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTA DE DOS
EMPRESAS EN TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

ASESOR

ARMANDO JOSE SARMIENTO NEY

MIEMBROS DE LA TERNA:

**FRANCISO MONDINO
ENRIQUE RIVAS
ROMEL PALMA**



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**LA RETROALIMENTACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO
LABORAL.**

**LOS CASOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTA DE DOS EMPRESAS EN
TEGUCIGALPA, HONDURAS**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

ALEJANDRA MARÍA GIRÓN GRADIS

FRANCIA MICHELLE NELSON GONZÁLEZ

Resumen

El objetivo principal de esta tesis es evaluar hasta qué punto las empresas CADECA-Pollo Rey y BAC Honduras, ponen en práctica la retroalimentación y como esta contribuye en el desempeño de los colaboradores de las áreas de ventas de ambas empresas. A través de los datos recabados, se propondrá un modelo y técnica de retroalimentación aplicable a cada empresa para mejorar o fortalecer la situación actual de las mismas. Esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas a profundidad realizadas a los jefes/supervisores y vendedores del área con el fin de analizar sus percepciones sobre la herramienta. Como resultado se identificó que el *feedback* se aplica de diferentes maneras en cada empresa, siendo en una de ellas más efectiva que la otra, pero a la vez todos están de acuerdo en que la aplicación correcta de la herramienta trae consigo múltiples beneficios para el desempeño y logro de objetivos de venta.

Palabras claves: desempeño, motivación, productividad, retroalimentación y seguridad.



GRADUATE SCHOOL

MASTER'S DIRECTION OF CORPORATE COMMUNICATION

THE FEEDBACK AS A KEY FACTOR IN LABOR PERFORMANCE.

THE CASES OF THE DEPARTMENTS OF SALE OF TWO COMPANIES IN

TEGUCIGALPA, HONDURAS

AUTHORS:

ALEJANDRA MARÍA GIRÓN GRADIS

FRANCIA MICHELLE NELSON GONZÁLEZ

Abstract

The main objective of this thesis is to evaluate how the companies CADECA-Pollo Rey and BAC Honduras, put into practice the feedback and how it contributes in the performance of the collaborators of the sales areas of both companies. Through the collected data, a model and technique of feedback applicable to each company will be proposed, to improve or strengthen the current situation of the same. This investigation was carried out through the application of in-depth interviews with the managers / supervisors and salesmen of the area in order to analyze their perceptions about the tool. As a result, it was identified that the feedback is applied in different ways in each company, being in one of them more effective than the other, but all at the same time all agree that the correct application of the tool brings whit it multiple benefits for the performance and achievement of sales objectives.

Keywords: confidence, feedback, motivation, performance, productivity.

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme y guiarme por el camino de la sabiduría y sobre todo por brindarme los medios, fortaleza y dirección para llegar hasta el final.

A mi madre, por ser mi fuente de inspiración y ejemplo para salir adelante y cumplir todas las metas que me proponga. Porque solo el verla me infunde la motivación que necesito para volver a ponerme de pie y seguir avanzando.

Alejandra María Girón Gradis

Esta tesis se la dedico a Dios primeramente por darme la fuerza y determinación para emprender este pasaje en mi vida, a mi familia, quienes me han guiado a través de todos estos años y me han dado las herramientas para construir mi camino, por darme la oportunidad de seguir mis sueños y llegar a esta nueva etapa de mi carrera profesional.

Al amor de mi vida por darme el apoyo incondicional en cada paso que doy, por compartir conmigo esta experiencia y motivarme hasta el final.

Francia Michelle Nelson González

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me concedió la bendición de cumplir este sueño en mi vida profesional y me brindó la sabiduría para alcanzarlo y verlo materializado. A mi madre y hermanos, quienes siempre han confiado en mí; por brindarme su apoyo, sus palabras de aliento, su ejemplo y motivación para cumplir y alcanzar todas las metas que me proponga.

A las mosqueteras, porque el tenerlas de amigas y compañeras hizo que todo este recorrido fuera más fácil y divertido; porque aprendí muchísimo de ellas y por brindarme su confianza y amistad.

A mis compañeros de trabajo de Cadeca – Pollo Rey; por siempre estar allí prestos a ayudarme en mis tareas, trabajos e investigaciones, por compartir conmigo su enorme conocimiento, profesionalismo y expertís, pero sobre todo por enseñarme el verdadero significado del compañerismo. A mi gordito, porque apareció en la recta final de esta aventura; pero el apoyo, sus palabras de aliento, el ánimo, la motivación, la paciencia y el amor que me ha brindado en estos últimos meses, ha sido inmenso e invaluable para mí.

Alejandra María Girón Gradis

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de dejarme vivir esta experiencia profesional, porque sin su aliento y bendición, la culminación de este proyecto no hubiera sido posible, por darme la oportunidad de conocer personas maravillosas a lo largo de este camino quienes compartieron sus experiencias, conocimiento y habilidades, y que ayudaron a hacer de este proceso una experiencia inolvidable. A mi familia por permitirme seguir mis sueños y apoyarme siempre en mis dediciones.

A todos muchas gracias por todo.

Francia Michelle Nelson González

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	9
2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	11
2.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA:	12
2.4 RETROALIMENTACIÓN.....	12
2.4.1 DEFINICIÓN DE RETROALIMENTACIÓN.....	12
2.4.2 TEORÍAS DE LA RETROALIMENTACIÓN	16
2.4.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	21
2.4.4 ESTUDIOS Y CASOS DE RETROALIMENTACIÓN	25
2.5 DESEMPEÑO LABORAL.....	26
2.6 MOTIVACIÓN.....	27
2.7 RELACIÓN/ INFLUENCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	28
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2 CONCEPTOS CLAVES Y ACERCAMIENTO A SU OPERACIONALIZACIÓN	35
3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
3.4 POBLACIÓN.....	37
3.4.1 POBLACION ENTREVISTADA	39
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN	41
4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A JEFES / SUPERVISORES	41
4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A VENDEDORES.....	47
4.3 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE CADECA Y BAC HONDURAS 54	
4.4 ANALISIS COMPARATIVO CADECA Y BAC HONDURAS	57

4.5	MODELO DE RETROALIMENTACIÓN	59
4.4.1	MODELO DE LOS MENSAJES COMPLETOS.....	59
4.4.2	TÉCNICA SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN.....	63
4.4.3	INDICADOR PARA METAS DE VENTA	65
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		66
5.1	CONCLUSIONES	66
5.2	RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFIA		70
ANEXOS		76
ANEXO NO 1: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A EJECUTIVOS DE VENTA		76
ANEXO NO 2: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A SUPERVISORES.....		77
ANEXO NO 3: ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES		78
ANEXO NO 4: ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS VENDEDORES.....		89
ANEXO NO 5: GUIA DE USUARIO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE MENSAJES COMPLETOS		108
ANEXO NO 6: GUIA DE USUARIO Y APLICACIÓN DE LA TECNICA DE SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN		116

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Esta tesis evalúa la medida en que las empresas CADECA - Pollo Rey y BAC Honduras, ponen en práctica la retroalimentación y como esta contribuye en el desempeño de los colaboradores de las áreas de venta de ambas.

Según Alles, (2012a) la retroalimentación es una práctica en la cual se le indica a una persona, aquellas actividades o acciones que ha hecho bien y otras en las que debe mejorar. La retroalimentación se encuentra estrechamente ligada con el desempeño y la productividad, ya que buscan por medio del alineamiento de conductas, el mejoramiento y el alcance de los resultados de la persona retroalimentada.

La práctica de la retroalimentación efectiva es de suma importancia para las Empresas, ya que en primer lugar; da pie a un buen clima laboral, motiva y mejora grandemente el vínculo de comunicación y confianza entre jefe y colaborador y sobretodo; brinda claridad sobre las metas y objetivos que se desean alcanzar otorgando insumos valiosos para el alcance de los mismos.

En las siguientes secciones de este capítulo, se presentan los antecedentes del problema bajo investigación y el planteamiento del problema en términos de las preguntas y objetivos que lo definen.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde tiempos antiguos la comunicación ha sido uno de los ejes principales dentro del proceso de evolución del ser humano; y al paso del tiempo este se ha venido desarrollando junto con las sociedades y los avances tecnológicos. Y en el caso de las organizaciones, esta no puede avanzar si todas sus partes no están alineadas e interconectadas buscando un mismo fin. Es aquí donde la comunicación organizacional juega un papel importante dentro de la funcionalidad de la

empresa, ya que por medio de ella y la aplicación de sus herramientas (como la retroalimentación), apoyan los altos mandos para gestionar la organización de manera ordenada y coherente, facilitando la transmisión de los mensajes entre los individuos dentro de la organización.

La comunicación organizacional es una nueva disciplina, que ha surgido de la combinación entre los estudios de la sociología, economía, administración y productividad; es por ello que es considerada como una modalidad que da solución a los problemas organizacionales, por ser una de las teorías más ricas, tanto teórica como práctica (Rebeil & Sandoval, 1998, p. 176).

Conceptualmente, la comunicación organizacional es el proceso que aporta herramientas y procesos que permiten el intercambio de información con su público interno, con el fin de entablar relaciones congruentes que dirijan los esfuerzos de los colaboradores al cumplimiento de metas y aumento en la productividad.

Esta disciplina se diferencia porque da un nivel de importancia mayor a todo lo acontecido en la empresa, se preocupa por todo tipo de organización no importa si es pyme o gran empresa: la comunicación organizacional aporta herramientas para interconectar a las áreas de las empresas y conducir las a un mismo fin, como se mencionaba al inicio de este capítulo. No solo eso, sino también aporta en la calidad de vida laboral en los colaboradores y mejora el clima organizacional (Andrade, 2005, p. 18).

Es importante tomar en consideración que al momento de trabajar en un plan de estrategias, implementar nuevos procesos, mejorar el clima organizacional, los altos directivos deben de dar a conocer sus deseos, peticiones o instrucciones de la manera más clara y específica posible ante sus subordinados (Sanz & García, 2008, p. 214).

A través de la comunicación interactiva los altos mandos/supervisores pueden entablar una comunicación asertiva con sus equipos de trabajo por medio de la retroalimentación; la cual es considerada como una herramienta importante porque hace posible la comunicación en dos direcciones, en donde ambos interlocutores están satisfechos, se evita la frustración y mejora, de modo considerable, la precisión en el trabajo. Esto permite a los colaboradores entrar en un proceso de mejora continua y revisión de procesos que ayuden a mejorar significativamente la productividad (Sanz & García, 2008, p. 216).

Lo anterior permite definir la retroalimentación como, “la acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar” (Alles, 2012b). Ya que por el simple hecho de que la retroalimentación es implementada por los supervisores para monitorear y dar seguimiento a las directrices brindadas; lo que se espera de ello es el afianzar al colaborador a realizar con mayor confianza y seguridad en sí mismos al momento de ejecutar dichas tareas y, por lo tanto, en ganar la certeza de que dichas directrices se están ejecutando de forma correcta.

En palabras de Blum y Naylor (1977, c.p. Muñoz, 2012), "a mayor exactitud de la información y las opiniones generadas en las organizaciones, mayor será la productividad, y por tanto, la comunicación eficaz y los rendimientos elevados van de la par".

Una buena comunicación dentro de la organización y con la aplicación de la retroalimentación (*feedback*) resulta positiva, porque ayuda a los colaboradores a desarrollarse en su labor, dándoles seguridad y confianza, y con ello, mayor precisión y aumento en la productividad laboral (Muñoz, 2012).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Ante la eminente importancia de la comunicación organizacional y los procesos de mejora continua dentro de las empresas, se torna necesario para cualquier empresa el buscar nuevos

medios de comunicación para dar a conocer a su público interno los objetivos que se desean alcanzar.

Es aquí que se emplea la retroalimentación, como parte de una buena comunicación interna que resulta positiva para la organización, al ayudar a los colaboradores a trabajar con disciplina y precisión en sus funciones. Esto genera alineamiento y apego a la cultura de la organización, además de que permite enfocar los esfuerzos hacia un mismo objetivo y metas; como consecuencia se espera un incremento en la productividad y buen desempeño de los colaboradores.

En base a lo antes mencionado, el siguiente estudio tiene como finalidad dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo transmiten los Jefes/Supervisores las instrucciones a sus colaboradores? ¿Qué tan conscientes están los supervisores/gerentes del aporte que brinda su retroalimentación en el desempeño de los colaboradores? ¿Con que frecuencia brindan retroalimentación los jefes/supervisores a los equipos? ¿Qué opinión tienen los colaboradores en cuanto a sí la retroalimentación les afecta emotivamente o no? ¿En qué medida los colaboradores sintieron ganar o no seguridad en el cumplimiento de las instrucciones recibidas? ¿Perciben o no los colaboradores alguna relación entre los resultados que obtienen en el desempeño de sus diferentes tareas y la retroalimentación que les brinda su supervisor? ¿En qué medida los supervisores y colaboradores perciben que los objetivos esperados se logran a partir de la retroalimentación? ¿Cómo perciben los colaboradores la retroalimentación que les brinda su jefe/supervisor?

Los hallazgos y resultados posteriores a este estudio serán insumos de gran importancia que se utilizarán para elaborar una propuesta de modelo y técnica de retroalimentación, que quedarán como aporte al fortalecimiento de la comunicación interna de las áreas de ventas de las Empresas involucradas (Cadecca Pollo Rey y BAC Honduras).

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Evaluar hasta qué punto las empresas CADECA - Pollo Rey y BAC Honduras, ponen en práctica la retroalimentación y como ésta contribuye en el desempeño de los colaboradores de las áreas de venta de ambas empresas.

Objetivos Específico

- 1) Determinar si el estilo de retroalimentación del supervisor influye en la autoestima y confianza con que el colaborador desempeña su trabajo.
- 2) Evaluar la medida en que el *feedback* contribuye a que el colaborador logre los objetivos de venta de la empresa.
- 3) Proponer un modelo y técnica para aplicación y seguimiento de la retroalimentación dentro de las áreas de ventas de ambas empresas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La retroalimentación es una de las herramientas de mayor importancia del área de comunicación y es un elemento clave para garantizar un buen clima laboral. Si bien es cierto, en algunas ocasiones la productividad y el desempeño de un colaborador depende de su motivación personal, su actitud y de las metas externas que lo muevan y que desee alcanzar; en otras ocasiones influye de gran manera, el apoyo, la confianza, el seguimiento y el ánimo que recibe de su superior, mentor o líder en el ámbito profesional.

Esta investigación tiene como finalidad, determinar hasta qué punto, las Empresas Cadeca Pollo Rey y BAC Honduras, ponen en práctica la retroalimentación y como está influye en la motivación y seguridad de sus colaboradores en particular los del Departamento de Ventas de la zona de Tegucigalpa.

Este estudio brindara información valiosa para las empresas involucradas, ya que en base a los resultados obtenidos de los instrumentos de medición, se podrá conocer el entorno y el tipo de retroalimentación con el que actualmente se trabaja en ellas, a la vez estos hallazgos proporcionaran las herramientas necesarias para concretar sugerencias y recomendaciones que favorecerán los procesos de comunicación, reforzando los puntos débiles identificados en este estudio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Con los cambios tecnológicos, la globalización, el surgimiento de las redes sociales y nuevos medios de comunicación, las empresas hoy en día necesitan de procesos y herramientas que les ayuden a aumentar su rendimiento y obtener una mejor productividad. Es por ello que internamente las organizaciones necesitan estar alineadas para poder dar a conocer una imagen y reputación corporativa coherente de acuerdo a sus objetivos y metas.

La comunicación organizacional es precisada por Andrade (2005, p. 29-34) como, “la totalidad de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y entre ésta y su entorno”. Para /“es el flujo de mensajes al interior de una red de relaciones interdependientes”. Como se puede observar estos dos autores coinciden en que es un proceso en el cual se intercambia información entre todas las áreas de la empresa, pero que no están aisladas sino más bien interrelacionadas y buscando un mismo fin.

A medida avanzan las tecnologías y se afianza la cultura del respeto a los derechos de las personas, las empresas perciben la obligación a actualizarse y adaptarse. En la actualidad son los públicos los que obligan a las empresas a orientar sus esfuerzos hacia nuevos horizontes y es aquí donde la organización debe mejorar sus canales de comunicación, no solo para dar a conocer sus productos al público sino también para mejorar en sus procesos internos de comunicación.

Rebeil & Sandoval (1998) consideran la cultura organizacional como un proceso que incluye tres aspectos fundamentales, a saber, significación, información y relación; aspectos que se relacionan no solamente con los recursos o procesos sino con el entorno empresarial; de esta manera, la comunicación favorece a la organización en general.

Una organización que tome en cuenta la importancia de una buena comunicación, puede lograr establecer un proceso interno interactivo, en donde gerentes, supervisores y subordinados siguen directrices, conductas y ordenanzas de forma eficiente. Por ello es que la comunicación organizacional juega un papel importante, ya que no solo se aplica para mejorar los procesos de comunicación sino también para crear armonía entre las áreas, busca mejorar la competitividad, la integración, complicidad, búsqueda de mejora continua, compromiso, motivación y dedicación.

Rodríguez (2008, p.35) indica que la comunicación organizacional les sirve a los empresarios y ejecutivos de las empresas para favorecer la integración de sus colaboradores o públicos internos. La integración produce a ambientes de trabajo propicios para el desarrollo individual y de la propia empresa. Esta comunicación debe lograr que los colaboradores también hagan suyos los objetivos de la organización. Si esto se consigue, la empresa tendrá más éxito en sus relaciones con la comunidad en que se desenvuelve.

Es por ello, que una organización de éxito es aquella que le da una verdadera importancia a los procesos de comunicación y la información que se genera dentro de la empresa, al haber comprendido que esto contribuye de manera positiva al ambiente comunicativo y el clima laboral, que sirven para integrar esfuerzos y fortalecer la organización. También hace que los individuos tengan un sentido de pertenencia con la empresa ya que son tomados en cuenta para el cumplimiento de metas (Sayago, 2009, p. 10).

Con ello se puede observar que una organización no puede dejar de lado la comunicación, no solamente porque le proporciona un incremento en la productividad sino también en el ambiente laboral. Si los colaboradores no poseen la información correcta y actualizada, existe la probabilidad de que las instrucciones brindadas por los superiores no se ejecuten de manera correcta, lo que al final afecta a los clientes.

Es por ello que la comunicación organizacional debe manejarse con responsabilidad, porque todos en la empresa juegan un papel diferente pero importante. Las habilidades de comunicación deben desarrollarse porque se han convertido en una prioridad. Cada día las empresas sufren cambios que son fundamentales para adaptarse a las nuevas tendencias, por ello la comunicación es una responsabilidad compartida dentro de la organización (Andrade, 2005).

2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Con un clima organizacional estable y armonioso los colaboradores desarrollan sus actividades con deleite y satisfacción, lo que por lo general conduce a brindar un servicio grato y eficiente al cliente. Un clima organizacional estable se logrará por medio de las buenas prácticas de comunicación interna que existan dentro de la empresa. La comunicación no solo será una herramienta para transmitir información a los colaboradores sino que deberá verse también como un medio que contribuye en todas las áreas pertinentes de la empresa y en su desarrollo como tal.

Castro (2014, p. 5) indica que en las empresas suele suceder que muchos colaboradores no gustan compartir información, porque la consideran un medio de poder. Sin embargo esto, antes que poder, es inseguridad.

Otro hábito negativo, que puede surgir de una mala comunicación, es que los colaboradores generen rumores, chismes, junto a emociones y gestos susceptibles de dañar el ambiente laboral, tal vez no en un alto grado, dependiendo si son tratadas en tiempo y forma. Caso contrario pueden llegar a causar un ambiente tóxico, degenerativo, y con el cual los colaboradores no estarán cómodos. Un clima tóxico puede llevar al desinterés, al aislamiento, de los colaboradores y hasta la disminución de su productividad (Sayago, 2009, p.12). Según (Fernández, 2014, p. 187), una “política de comunicación inadecuada produce consecuencias inmediatas de carácter negativo sobre el desempeño organizacional, ya que los efectos derivados de una mala comunicación interna

inciden directamente sobre la motivación y satisfacción del trabajador”.

Según otro autor, la comunicación es para la empresa lo que el sistema circulatorio es para el humano. La información debe fluir para llegar a todos los rincones de la empresa, como la sangre se distribuye por todo el cuerpo. Sin comunicación la empresa se estanca y peligra el desarrollo de sus procesos y el logro de sus objetivos y misión (Andrade, 2005, p.9).

Es importante destacar que la comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque si los colaboradores tienen conciencia de sus acciones y sus funciones están pueden llegar a marcar una diferencia en el cumplimiento de metas; por ello no se debe de asumir que dentro de la organización solo se tiene una única forma de comunicación (Sayago, 2009, p.12). Por ello es que al momento de que la empresa requiera mejorar sus procesos, la comunicación puede convertirse en un medio imprescindible para encaminar las ideas y sugerencias de los trabajadores en una misma visión. Tal como lo explica Elías & Mascaray (2003), la comunicación interna constituye un elemento más que integra los sistemas de la empresa y que se mantiene en permanente interacción con el resto de los elementos; se convierte así en un agente de cambio que le brinda a la empresa la posibilidad de adaptación a las exigencias cambiantes del entorno. Casares (2007) afirma que, los colaboradores que gozan de una buena comunicación dentro de la empresa y emplean una comunicación abierta y no restringida, y si también conocen lo que los gerentes están haciendo para mejorar, esta respuesta va a resultar más favorable.

Nosnik & Ostrowiak (2005) plantean que la comunicación organizacional, no solamente es una herramienta a implementar sino un proceso vivo y siempre presente en los esfuerzos de productividad de la organización. Todo esto es producto de una cultura organizacional desarrollada, que promueve e incentiva una comunicación más fluida y productiva con

participación de líderes y equipos de trabajo; que respalda el logro de los objetivos institucionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporciona información relevante, suficiente y oportuna, que a su vez, refuerza su integración, y genera una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (Andrade, 2005, p. 23).

Según Sayago (2009, p.10), las organizaciones deben tener claro, que la comunicación se convierte es un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Cuanto más precisa, confiable y certera sea la información, el grado de inseguridad laboral en los colaboradores será menor. Así como también se deben enriquecer las prácticas de gestión para que la empresa pueda entrar a una etapa de transformación que venga a complementar el objeto de la comunicación organizacional, como también los sistemas de administración (Ávila, 2004, p. 185).

En conclusión, la comunicación organizacional viene a crear un ambiente de armonía y sintonía con todas las áreas de la empresa, Esto conduce al aumento eficiente de la gestión de servicio, crecimiento, desarrollo y calidad. Igualmente se logra una visión y una imagen corporativa uniforme ante los públicos interno y externo, con lo que se consigue integración y un buen clima laboral. Al final, todo esto mejora la interacción y aumenta la productividad.

2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En las definiciones de comunicación organizacional se logran identificar dos tipos de comunicación que los ejecutivos (gerentes y supervisores) llevan a cabo. Una es la comunicación interna, dirigida a los colaboradores o públicos internos. Otra es la comunicación externa, o sea, la que dirige la empresa a los públicos externos.

En esta investigación se profundizará únicamente en la Comunicación Interna porque es el tipo de comunicación que mejor se relaciona con el concepto central, cual es, la retroalimentación, herramienta de comunicación interna que brinda sustento a los directivos para conocer acerca de

las necesidades, inquietudes, problemas, o el recolectar ideas para mejoras en los procesos.

2.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA:

Desde el nuevo enfoque estratégico de los recursos humanos se potencia la importancia de la comunicación interna como proceso motivacional, ya que debe ir dirigida a informar de las estrategias y fines de la empresa y a identificar y satisfacer las diversas necesidades de los trabajadores.

2.4 RETROALIMENTACIÓN

2.4.1 DEFINICIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es una de las muchas herramientas de comunicación interna aplicadas en las Empresas y a la vez, es una estrategia fundamental que desarrolla y fortalece la confianza, comunicación y empatía entre jefe y colaborador, siempre y cuando esta retroalimentación sea positiva y sobretodo efectiva.

Los colaboradores invierten gran parte de su vida en los trabajos, y debido a esto ellos necesitan conocer como están desarrollando sus tareas diarias, es aquí donde los superiores están en la tarea de comunicar a sus colaboradores como están desempeñándose para que se genere una comunicación de doble vía, y todo esto es gracias a la retroalimentación (Casares,2007).

Según Corporación Multi Inversiones (2017), la retroalimentación es un proceso por el cual un colaborador recibe, de su supervisor, información sobre su desempeño y conductas con el fin de que pueda identificar sus áreas de oportunidad, potencializar sus fortalezas y usarlas para el logro de los objetivos.

Según Medina C (2005 c.p. Calderón, 2012, p. 24), el feedback laboral, (...) consiste en comunicar en forma verbal y lo no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un

componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta observada).

Linares (2009 c.p. Ortiz, 2017b, p. 8) afirma que: “el término feedback es un vocablo anglosajón que significa retroalimentación, donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno; más puede llegar a ser positivo o negativo”.

Fuentes, (2015) hace mención de cómo las empresas han reconocido que la práctica de la retroalimentación efectiva genera un impulso en el desarrollo profesional, logrando crear un mejor ambiente de trabajo y un desempeño más significativo que permite satisfacer las necesidades de clientes tanto internos como externos.

Corporación Multi Inversiones, (2017) dentro de su manual para la capacitación “Liderazgo con Resultados: Casos y Experiencias” ha identificado los beneficios de la retroalimentación, tanto para el colaborador, como para el jefe inmediato. Para el colaborador, la retroalimentación o *feedback* le permite tener claridad de cómo su jefe percibe su desempeño, lo que le permite tomar la retroalimentación como una herramienta para medir su rendimiento laboral y de esa manera enfocarse en su desarrollo profesional.

Para el jefe, la retroalimentación le permite analizar estructuradamente el desarrollo profesional de sus equipos, le permite impulsar una cultura de desempeño y comunicación y a la vez da paso a la posibilidad de un cambio de conducta permanente en sus colaboradores, logrando así mejorar su clima laboral. “La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales” (Casares, 2007).

Uno de los errores más frecuentes que suelen ocurrir en las Empresas por parte de los jefes y supervisores, es tomar la falta o debilidad del colaborador como algo personal, es decir; etiquetar al colaborador y definirlo por la acción cometida en ese momento en el que se requiere brindarle

retroalimentación. Por otro lado, en reiteradas ocasiones es el supervisado el que suele tomar la retroalimentación como algo personal.

Para que la comunicación sea efectiva entre jefe y supervisor, es vital la práctica frecuente de la retroalimentación. Es importante que el líder de equipo, motive y promueva la retroalimentación frecuente y sobretodo que la realice de manera correcta y positiva, al punto de que sus colaboradores no teman o no esperen solo palabras negativas al momento de ser anunciada (García, 2012). “No hay comunicación sin *feedback*. Habrá otra cosa (información, por ejemplo). La réplica o retroalimentación comunicativa es el elemento que permite valorar si el receptor captó adecuadamente el mensaje y en qué medida lo aceptó” (García, 2012, p. 59).

Una retroalimentación positiva, tiene la finalidad de motivar al colaborador. Es una invitación a realizarse un autoanálisis; una revisión a profundidad de sí mismo para que de manera individual, evalúe su desempeño e identifique sus aspectos de mejora. Es preciso mencionar que aunque el análisis será individual, éste influye fuertemente en el seguimiento y el punto de vista del superior, quien es el que ha observado las actitudes y el que hará mención de estas áreas de oportunidad del supervisado (Fuentes, 2015). En contraparte, la retroalimentación sigue siendo retroalimentación; así que algunas veces, en lugar de motivar, puede provocar desmotivación, ofensa y la sensación en la persona de que su trabajo no tiene valor, es mediocre o no tiene utilidad para nada.

Sin embargo, la retroalimentación no es una crítica personal sino una observación de conductas que pueden mejorar. El retroalimentador, jefe o supervisor, debe tener muy claro el objetivo que desea lograr con la retroalimentación que está presto a brindar (Fuentes, 2015). Se hace siempre con el afán de construir algo juntos, no se refiere a evidenciar un problema de la otra parte, y por último requiere evitar el prejuicio sobre las intenciones y presuposiciones negativas.

La retroalimentación también favorece a la motivación al mostrar de forma objetiva al colaborador qué ha hecho, cómo lo ha hecho y de qué manera, para así optimizar su trabajo y rendimiento dentro del trabajo. Esto forma una cadena en donde, según Casares, (2007), se estimula la motivación con la definición de objetivos, seguimiento junto con retroalimentación y refuerzo sobre el progreso de estos objetivos.

PASOS PARA UNA BUENA RETROALIMENTACION LABORAL

Corporación Multi Inversiones, (2017) sugiere, promueve y aplica tres pasos para garantizar una sesión de retroalimentación exitosa. Primero el paso de la preparación, es decir agendar y planificar previamente la sesión de *feedback*; como segundo paso, aplicar los cuatro verbos claves para el proceso de retroalimentación: Explica, Escucha, Comunica y Acuerden y finalmente elaborar un plan de acción que contenga los acuerdos y acciones a tomar, mencionados en la sesión. En contraparte se recomienda evitar generar demasiadas expectativas de futuro, enfocarse en el colaborador, no responder llamadas ni usar la computadora, no ocultar las áreas de mejora ya que es la única manera de mejorar y desarrollarnos (Corporación Multi Inversiones, 2017).

Es importante saber que la retroalimentación debe practicarse con el fin de construir y obtener resultados que contribuyan al beneficio de ambas partes, tanto para el retroalimentador como para el retroalimentado. Fuentes, (2015, p. 2) hace hincapié en mencionar, que el *feedback* no pretende cambiar el resultado presente ni pasado, es imposible tratar de modificar lo que ya pasó; esta se brinda con el fin de influir en experiencias y conductas futuras, procurando mitigar o que no se vuelvan a repetir comportamientos no deseados. La retroalimentación ofrece beneficios que repercuten en la productividad de la organización, la comunicación se puede basar en datos ya registrados; es un proceso sencillo que no necesita invertir gran capital; es un medio natural de

control; los resultados pueden observarse en poco tiempo; refuerza otros procesos de gestión como capacitación y desarrollo (Casares, 2007).

2.4.2 TEORÍAS DE LA RETROALIMENTACIÓN

Los profesionales de hoy, no solo se limitan a realizar las funciones que dicta su descriptor de puesto. Se encuentran en la búsqueda individual de fortalecer y ampliar sus competencias, habilidades y sobretodo explorar nuevas oportunidades que les permitan dar a conocer su talento.

Lozano (2007, p. 149) afirma que “el talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varia en cierta medida de una empresa a otra”

Serás talentoso, a medida que la función que se te asigne en X empresa, la realices con excelencia, es decir; que tus habilidades, conocimientos, experiencia, inteligencia, pericia, actitud, etc.; sean útiles y acordes a lo que exige tu puesto de trabajo. Lozano (2007, p. 149) reflexiona:

Que como seres integrales que somos, no solo nos enfocamos en cultivar y afianzar aspectos cognitivos de nuestro ser; también requerimos de la estimulación de factores que desarrollan nuestras emociones, como la motivación, la percepción, la retroalimentación, el autoestima y seguridad en nuestro trabajo, dada la demanda y competitividad de acuerdo a las exigencias de nuestras funciones.

Según la teoría constructivista de Piaget, los seres humanos construimos nuestra realidad en la medida que interactuamos con otros, los seres humanos somos constructores de nuestro propio conocimiento, de nuestra realidad, de nosotros mismos (Hernández, 2008, p. 27).

Es decir que nos convertimos en factor activo de nuestra propia formación integral, siendo protagonistas y nos espectadores de nuestro crecimiento personal, social, laboral; construido de la interpretación constante y permanente de lo diariamente vivido y experimentado (Hernández, 2008, p. 27).

En base a esta teoría, nuestro desempeño se verá reflejado según la estrategia que individualmente planifiquemos para nuestra propia proyección laboral.

Todo lo anterior, justifica las acciones que los profesionales de hoy realizan para volverse más competitivos en su ambiente laboral.

Orientándolo al tema de esta investigación; los profesionales actuales están conscientes de la importancia y el valor que posee la retroalimentación para mejorar el desempeño de sus funciones, por consecuencia obtener una mejora en su productividad, al punto de no esperar hasta que su jefe decida el momento de brindarle retroalimentación, por el contrario, desarrollan la iniciativa por la búsqueda activa de la retroalimentación.

En base a lo arriba afirmado, han sido varios los autores que han escrito sobre la búsqueda de la retroalimentación en el entorno laboral. Los primeros en publicar sobre este tema fueron Ashford & Cummings (1983, p. 370-398), los demás han añadido sus ideas a esta teoría inicial, sin embargo, este capítulo ofrecerá un resumen cronológico de las teorías relevantes para esta investigación, ya que no pretende dar una enumeración de todo lo publicado sobre el tema (Houtappels, 2009, p. 11).

ASHFORD & CUMMINGS (1983)

Las primeras investigaciones sobre el *feedback*, estaban orientadas en el valor que este tiene para el rubro empresarial. Estos estudios estaban enfocados en utilizar la información evaluativa para mejorar el desempeño de los equipos (Houtappels, 2009, p. 11). En otras palabras, lograr que por medio de que sus jefes tuvieran la iniciativa de participarles sus aspectos de mejora, los colaboradores logren modificar las conductas identificadas y así elevar su productividad y desempeño.

En contraste, Ashford & Cummings (1983, p. 370-398 c,p, Houtappels, 2009, p. 11), realizaron un modelo teórico sobre el momento de buscar retroalimentación por los individuos en las organizaciones, es decir; la retroalimentación desde la perspectiva del individuo mismo donde

no es solamente el receptor de la retroalimentación, sino también un buscador.

En su estudio, describen cuatro motivos diferentes para la búsqueda de la retroalimentación, o lo que podría ocurrir si la evitamos (Houtappels, 2009, p. 11):

1. Los individuos buscan información evaluativa para reducir sus inseguridades. Es decir, que el motivo que los mueve a buscar *feedback* es precisamente la inseguridad que pueden sentir por el juicio que se hagan los demás sobre sus actitudes o comportamiento, la manera en que pretenden alcanzar sus objetivos o la forma en que desempeñan su trabajo.
2. La retroalimentación puede tener una función indicativa. Por ejemplo, las personas pueden solicitar información sobre los objetivos organizacionales e invertir mayor esfuerzo y energía en aquellos de mayor importancia o peso para la Empresa o el éxito de su equipo.
3. La retroalimentación puede ayudar en la adquisición de competencias para manejarse en el ambiente laboral. Al recibir *feedback* sobre nuestro desempeño, tenemos la claridad de las conductas que debemos cambiar, mejorar o fortalecer; eso nos brindara los insumos para dar un mejor papel en nuestro entorno laboral.
4. La imagen puede jugar un papel en la decisión de buscar retroalimentación. La seguridad con la que nos desenvolvamos y sobretodo la inteligencia emocional con la que recibamos el *feedback* marcara el cambio positivo en nuestra conducta; caso contrario, si tenemos temor o miedo en obtener información negativa sobre nuestro comportamiento, no tendremos la iniciativa de buscar retroalimentación.

Houtappels (2009, p. 11-12) menciona que “los individuos no solamente buscan la retroalimentación para mejorar el desempeño de sus tareas, sino que también tienen objetivos personales y objetivos sociales, como el mejoramiento de interacción con otros individuos en el entorno laboral”.

Según Ashford & Cummings (1983, p. 370-398) existen 2 estrategias que emplean las personas motivadas para buscar retroalimentación: la *Observación*, es decir, obtener información del ambiente y del comportamiento de otros individuos, logrando comparar el propio con el de ellos. La *Indagación*, o la consulta o petición de una evaluación de manera directa a terceros.

LARSON (1989)

La teoría de Larson, toma en cuenta un aspecto que no fue explorado explícitamente por Ashford & Cummings, este aspecto es *el tiempo*, el momento en el cual una persona decide buscar *feedback*. “Larson, fue el primer investigador que identifico el tiempo como factor determinante en el proceso de búsqueda” (Houtappels, 2009, p.12).

Larson (1989, p. 408-422 c.p. Houtappels, 2009, p.12), argumenta que después de transcurrir un evento positivo, las personas tienden a buscar *feedback* más rápido, con el fin de obtener una retroalimentación lo más positiva posible. Por el contrario, una persona que ha experimentado un evento positivo, posterga la búsqueda de la retroalimentación con el fin de mermar y disminuir la información y critica. En este último caso, la búsqueda de la información debería ser inmediata después de un evento negativo, pero nuestro ego y la poca tolerancia a la crítica bloquea esta acción.

MILLER & JABLIN (1991)

Su estudio se basa en los métodos y fuentes utilizadas para la búsqueda de diferentes tipos de retroalimentación.

Miller & Jablin (1991, p. 92-120) distinguen cinco fuentes de las cuales una persona puede destilar información evaluativa:

1. Mensajes oficiales de la Gerencia.

2. Personas en el ambiente laboral cerca del individuo. (Jefes, supervisores, compañeros, subordinados).
3. Otros empleados dentro de la organización.
4. Fuentes fuera de la organización, como los clientes.
5. El trabajo mismo.

Es evidente que se pueden obtener diferentes tipos de información al consultar cualquiera de estas 5 fuentes. Estos tipos de información se pueden resumir en 3 categorías:

1. *Información referencial*, indica lo que hay que hacer para trabajar de manera adecuada.
2. *Información evaluativa*, importante para descubrir si el rendimiento es suficiente.
3. *Información relacional*, muestra la calidad de sus relaciones interpersonales dentro de la organización (Houtappels, 2009, p. 13).

ASHFORD, BLATT & VANDEWALLE (2003)

El estudio de Ashford et al. (2003, p. 773-799), menciona que se pueden distinguir cinco pautas importantes en la búsqueda de retroalimentación:

1. La frecuencia: ¿con qué frecuencia se busca retroalimentación?
2. El método: ¿Qué estrategia de búsqueda se elige?
3. El tiempo: ¿en qué momento se busca la retroalimentación?
4. La fuente: ¿de qué fuente se obtiene la información?
5. El tema: ¿Qué tipo de información llama la atención?

A la vez, Ashford et al., (2003) opinan que pueden distinguirse tres tipos de motivaciones determinantes en el proceso de búsqueda de retroalimentación:

1. Motivos Instrumentales: buscar feedback para alcanzar un objetivo o mejorar desempeño.
2. Motivos en cuanto al ego: evitar o buscar retroalimentación para defender o mejorar el ego.

3. Motivos con enfoque a la imagen: evitar o buscar retroalimentación para mejorar la opinión de otros acerca del rendimiento o comportamiento (Houtappels, 2009, p. 11).

Conclusión.

Como puede observarse, cada estudio le agrega insumos el proceso de búsqueda de retroalimentación, estos aspectos son los motivos que nos hacen buscarla, los objetivos que deseamos alcanzar, el tipo de información que estamos buscando, el tiempo en el cual buscamos la retroalimentación, las estrategias de búsqueda y la fuente de la información (Houtappels, 2009, p. 15).

2.4.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Dentro del ambiente laboral, manejar correctamente la información de la empresa, es un factor clave para la comunicación interna, y a través de la retroalimentación se inicia un proceso de enseñanza no solamente para el subordinado sino también para los altos mandos; ya que por medio de ella se busca, recolecta y se selecciona información para el desarrollo, funcionamiento y mejora de la productividad de la organización, tal como lo destaca Gómez, (2007, p. 75) en su teoría de sistemas abiertos. Como lo menciona Ortiz, (2017b, p. 11) “el *feedback* en una organización favorece no solo la comunicación, sino que promueve el aprendizaje organizacional e individual”.

Es por ello que la organización se considera como un contexto informativo y uno de los primeros trabajos que han considerado el contexto laboral como ambiente informativo, ha sido el llevado a cabo por Hanser y Muchinsky (1978 c.p. Álvarez & Ovejero, 1998, p. 242). En este punto, los colaboradores tienden a percibir de distinta manera la información que reciben de su trabajo, y según lo plantea Hanser y Muchinsky, se identifican cuatro fuentes de las que proviene el *feedback* en el trabajo: desde la organización; *feedback* proveniente del superior, *feedback*

proveniente de los compañeros y *feedback* proveniente de la Tarea/*self* (Ortiz, 2017b, p. 11).

La retroalimentación debe de contar con una forma de medición que ayude a evidenciar con resultados de la implementación y los efectos que pueda tener esta herramienta en el desempeño de los colaboradores, además de determinar cómo estos aprecian la información que reciben o autogeneran por el desarrollo de sus actividades. También que sea capaz de medir el nivel de ejecución, motivación, satisfacción, precisión del conocimiento que tiene sobre su propio trabajo (Álvarez & Ovejero, 1998, p. 242).

Por ello estudiaremos dos herramientas importantes que ayudan en la medición de la retroalimentación laboral: Job Feedback Survey y Feedback 360°.

Una de las herramientas que se ha utilizado para medir la retroalimentación (*feedback*) es el cuestionario de Herold y Parsons (1985), el Job Feedback Survey (JFS), que a través de sus investigaciones deseaban desarrollar:

Un instrumento que valore sistemáticamente el ambiente de feedback en una organización, determinar qué perciben los trabajadores que les sea útil como información de la ejecución del trabajo y establecer algunas dimensiones significativas y estables para clasificar las actividades, procesos e incidentes que transmite esta información (Álvarez & Ovejero, 1998, pp. 242–243).

Este modelo cuenta con seis escalas de medición, que toma como base aspectos negativos como positivos de las fuentes donde proviene la información que llega al colaborador; en resumen se basa en los aspectos negativos y positivos de la retroalimentación que pueda recibir de los supervisores, compañeros y las tareas/*self*, que en su versión original estaba formado de 95 ítems en una escala tipo Likert de cinco puntos, a medida de que se aplicó el cuestionario y en una de sus primeras investigaciones con noventa y seis (96) enfermeras y ciento doce supervisores eléctricos, con el cual quedaron excluidos 32 ítems por no cumplir con los criterios de los autores, lo que conlleva (Álvarez & Ovejero, 1998, p. 244).

Álvarez & Ovejero, (1998, p. 244) llegaron a la conclusión de que las fuentes no son tan importantes como la naturaleza del contenido, el *feedback* negativo también debe de ser valorado; aun con estos hallazgos el modelo de medición puede estar sujeto a cambios, como por ejemplo, reducir el número de ítems necesarios para medir las dimensiones, con las que se puedan investigar las diferentes consecuencias de las diferentes combinaciones de retroalimentación.

La Evaluación de 360° (360°- *Degree Feedback*), según Calderón, (2012, pp. 60–61) consiste en “la evaluación de desempeño laboral que realizan algunas empresas para retroalimentar el ejercicio de los individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo”. Esta herramienta brinda al colaborador un puntaje o calificación a través de la retroalimentación que proporcionan compañeros de trabajo o jefes, quienes indican los aspectos sobresalientes, de mejora, cualidades, que tiene el colaborador y como lo desarrolla dentro de su ambiente laboral.

El autor Lévy-Leboyer, (2004, p. 13), plantea que, “el cuestionario de 360°, es considerado un instrumento eficaz de conocimiento de uno mismo y de gestión desarrollo. Pero no debe ser percibido como un estimulador automático”. Al igual que Calderón, estos dos autores opinan que esta evaluación no solamente habla de las competencias de los colaboradores, sino de cómo a través del proceso de retroalimentación, el colaborador recibe información de su propia imagen y como este es percibido ante los demás dentro del ambiente laboral.

El método de los 360°, conlleva una parte psicológica con la cual se mide los diferentes aspectos de auto descripción, y este es considerado como un modelo empírico, con el cual se da un énfasis en el desarrollo de competencias de los colaboradores, con lo que se demuestra que es un instrumento de desarrollo personal. Según Lévy-Leboyer (2004, p. 15), existen cuatro

conclusiones que constituyen la base empírica donde se ha construido este método:

- 1- Los conocimientos y competencias
- 2- La experiencia, que es indispensable.
- 3- Todas las experiencias no son igual de formadoras
- 4- El feedback o retorno de información

A través de estos cuatro supuestos, se determina la clasificación de los comportamientos de los colaboradores, se toma y recolecta la información, que describirá las competencias adquiridas por medio del formulario; con el fin de conocer el desempeño de los colaboradores, detectar áreas de oportunidad del individuo, equipo y la organización, y determinar acciones para mejorar el desempeño persona y de la organización como tal (Calderón, 2012, p. 61).

Según Rao & Chawla, (2009, p. 41) la retroalimentación de 360 ° es un sistema de círculo completo, multi-fuente y multi-evaluador para obtener información de pares, subordinados y clientes internos y externos, sobre el desempeño del empleado. La retroalimentación de 360 ° se basa en la evaluación de los estilos de gestión, las competencias y el comportamiento de un individuo por parte de colegas de forma horizontal y verticalmente involucrando a su jefe, compañeros en la organización.

Álvarez & Ovejero, (1998, p. 242) afirman que, “la información relacionada con el desempeño proviene de muchas fuentes, y que muchas variables pueden afectar al uso o no de esa información por parte del trabajador”. Es por ello que la retroalimentación de 360° al igual que el cuestionario Job Feedback Survey (JFS), tienen como propósito el brindar de forma objetiva a los colaboradores de una organización la información necesaria, para que este tenga un conocimiento de sus habilidades, competencias y comportamientos, puntos importantes que apoyaran al

desarrollo profesional del colaborador, y a través de ello mejorar en su desempeño y productividad en sus tareas asignadas.

2.4.4 ESTUDIOS Y CASOS DE RETROALIMENTACIÓN

En la región de Oviedo en España se realizó el estudio del Feedback laboral y satisfacción con el propósito de indagar las señales de feedback positiva y negativa a nivel de la organización/supervisor, compañeros y tarea/self. La muestra estuvo constituida por 775 empleados de un ayuntamiento asturiano. Concluyen que la dimensión feedback Organización/supervisor positivo, guarda una relación significativa con una alta satisfacción en el trabajo por parte de los colaboradores (García & Ovejero, 2006).

En Guatemala, Veliz (2016, p. 118) realizó el estudio Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (Coaching) y liderazgo. (Tesis de titulación Universidad Rafael Landívar). Entre los principales resultados encontró que el feedback positivo juega un papel importante en las diversas variables de la administración y gestión de los recursos humanos de la organización y concluye que el nivel de adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback) se encuentra a un nivel alto de ejecución (50%).

En Lima, se utilizó la prueba Job Feedback Survey, que se compone de seis escalas en función de la combinación señal (positiva-negativa) y fuente (organización/supervisor, compañeros, tarea/self) y se concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre los factores psicosociales con la retroalimentación (feedback) positiva de los asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía de seguros, sin embargo, no se encontró relación significativa de los factores psicosociales con la retroalimentación negativa. Esto lo investigó Mollo (2015 c.p. Ortiz, 2017, p. 2) en su tesis de maestría Relación entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral en asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía

de seguros del Perú en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Siempre en Lima, Ortiz (2017, p. 2), en su Tesis de Maestría Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección regional de agricultura del Perú de la Universidad de Lima; nos comenta que el problema de su investigación se justifica porque el feedback laboral tiene vigencia y relevancia científica, ya que resulta útil para diseñar estrategias de motivación y mejorar el desempeño y la satisfacción de los miembros de una organización. Previo al desarrollo de la metodología, afirmó que los resultados de su investigación permitirán a las autoridades de la Dirección Regional de Agricultura medir la satisfacción laboral en relación al feedback de su personal y a tomar acciones oportunas que garanticen que, tanto los supervisores como el personal subordinado alcanzarán sus objetivos de forma eficaz y eficiente. Finalmente, los hallazgos revelaron relaciones significativas entre el feedback y la satisfacción laboral, lo que aporta evidencia empírica e información sistematizada que servirá de referencia para la toma de decisiones públicas en materia de mejoramiento de la gestión y administración de recursos humanos (Ortiz, 2017, p. 6).

2.5 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según Chavenato (2000, p. 359), "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como Milkovich & Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (Quintero, Africano & Faría, 2008).

2.6 MOTIVACIÓN

La motivación es el sentimiento que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta, así lo indica Robbins, (2004, p. 156). Para Stephen Tobbins “la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, para Jones “la motivación es la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede”(García, 2006, p. 79).

Estos tres autores coinciden en que la motivación es el factor que direcciona la energía para cumplir con las obligaciones y metas para satisfacer una necesidad. Existen diferentes dos tipos de motivación, una de ellas la Motivación Intrínseca y la motivación extrínseca, la primera que se relaciona con las características de los elementos de las tareas a realizar, y la segunda son elementos independientes del trabajo a realizar (García, 2006, p. 79).

Es por ello que la motivación está interrelacionada con la retroalimentación, la satisfacción, el rendimiento del colaborador y el buen clima laboral. Ya que un colaborador desmotivado puede poseer un grado de insatisfacción, la retroalimentación que se le brinda puede ser que no sea bien recibida y por consecuencia el rendimiento sea bajo; sin embargo un colaborador no necesariamente porque este satisfecho puede recibir retroalimentación y cumplir con el trabajo, pero no está motivado. En cambio el colaborador motivado, tiene un mayor rendimiento en el trabajo, tiende a ser más eficiente y vendrá a hacer más de lo esperado.

Es por ello que Boada, Vallejo, & Agulló, (2004) aclaran que, “un trabajador mostrará una Alta Motivación Interna cuando tenga tres tipos de experiencias denominadas Estados Psicológicos Críticos (EPC): la Significatividad del trabajo, la Responsabilidad sobre los

resultados su trabajo y el Conocimiento de los resultados de su trabajo”.

La motivación es un factor clave dentro del desempeño laboral y está siempre ha estado presente dentro de las organizaciones, con el fin de aumentar la productividad y rendimiento de los colaboradores, y el estudio de esta inicio desde los años 30, en donde surgió la teoría del taylorismo que explicaba como la motivación influía en la productividad. Es por ello que hoy en día se conocen dos grupos de teorías las de contenido y las de proceso, las cuales se detallan (García, 2006, p. 83):

Contenido	Proceso
- Jerarquía De Las Necesidades De Maslow.	- La Teoría del Camino-Meta de Georgopoulos, Mahoney & Jones.
- Modelo Jerárquico ERC de Aldefer	- Metas profesionales de Locke
- Necesidades Aprendidas de McClelland	- Teoría VIE de Vroom
- Los dos Factores de Herzberg	- Teoría de Equidad de Adams

Podemos encontrar numerosas teorías de motivación laboral con las cuales se busca conocer y comprender los motivos y factores que lo determinan, pero la verdadera capacidad está en saber aplicarlas en el momento exacto y con las personas correctas (Napolitano, 2017).

2.7 RELACIÓN/ INFLUENCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Pérez, (2015, p. 24) afirma: “socialmente el trabajo se considera un acontecimiento que corresponde a todos los individuos de una sociedad determinada, siendo esencia del crecimiento personal integral del hombre y núcleo de toda actividad productiva”.

Los trabajadores se sirven de las organizaciones en las que laboran para alcanzar sus aspiraciones individuales, lo que se traduce en desarrollarse dentro de las mismas. Por otra parte y

continuando con las afirmaciones de Pérez, (2015) las empresas dependen directa e indirectamente de sus colaboradores para operar y ejercer según su misión, visión y objetivos por los cuales fueron fundadas.

Pérez, (2015) menciona que las personas necesitan un trabajo para desarrollarse y cumplir sus sueños, aspiraciones, sentirse útiles y aplicar todas las destrezas y conocimientos que han adquirido con el paso del tiempo de manera formal e informal; así como las empresas necesitan de talento humano para que por medio de sus habilidades, estas trasciendan hasta alcanzar y ver lograda su planeación estratégica.

Estrada et al., (2009) hacen énfasis sobre lo importante que es promover un clima positivo en el trabajo para fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que los moverá a obtener un mayor compromiso en el logro de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, un clima negativo generará el mismo sentimiento a la inversa, es decir, bajo rendimiento, descontento, ausentismo y falta de identificación con la cultura organizacional. Una consecuencia potencial de un clima laboral negativo, es el deseo colectivo de cambiar de trabajo, provocando poca concentración y por consiguiente una disminución en la productividad laboral; pero aún se pueden tomar cartas en el asunto y trabajar en un plan estratégico para solventar la situación. Por otra parte, Estrada et al., (2009) agregan que una consecuencia real de un clima laboral negativo es la fluctuación laboral, el número de bajas ocurridas en la organización; en este caso, la situación es más compleja y debe prestársele mayor atención para no tener que llegar a estas instancias.

“Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas. Libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual” (Velasco, Bautista & Sánchez, 2012, p. 30).

Desde este punto de vista, la retroalimentación va estrechamente ligada al desempeño y la

productividad, con el fin de brindarle al colaborador motivación o como lo mencionan Velasco, Bautista & Sánchez (2012) “un estímulo intelectual” que brindará la seguridad de que su trabajo y esfuerzo está aportando a las metas de la empresa, ya que la satisfacción del colaborador no solo es saciada con la retribución económica, sino también con la certeza de que su trabajo es valioso y aporta al alcance de los resultados esperados.

Según Bain, (1985) la productividad no se limita a la suma de unidades de producción de bienes que se han elaborado; es realmente una medida de la buena combinación y aprovechamiento de los recursos que se han utilizado para cumplir los objetivos específicos planteados.

Torre Batista, (2009, p. 5) habla sobre las empresas actuales. Menciona que al momento de reclutar y seleccionar talento humano, se apegan a los descriptores del puesto vacante, con el fin de elegir al profesional que contenga todas o la mayoría de las competencias deseables que se requieren, buscando garantizar un desempeño excelente en el puesto y el logro profesional del nuevo colaborador. No obstante, para garantizar más certeramente ese excelente desempeño, no solo se requiere contar con las competencias que requiere el puesto; según Tessi, (2012, p. 67) la buena comunicación y la escucha activa son componentes fundamentales para crear un ambiente de trabajo óptimo donde abunde la efectividad, la empatía y la productividad; sin dejar a un lado la habilidad de escucharnos primero a nosotros mismos, ya que la auto escucha es el primer paso para la practicar la comunicación efectiva.

“Mejor escucha, implica mayor empatía y mayor empatía deriva mayor productividad” (Tessi, 2012, p. 67). Un ambiente donde exista comunicación efectiva, se presta para el desarrollo de otros aspectos que fortalecerán el clima laboral. “La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo” (Velasco et al., 2012, p. 27). Esta afirmación aplica

siempre y cuando la comunicación se canalice por medio de una retroalimentación efectiva, objetiva y con el fin de buscar la mejora continua en las conductas y desempeño del colaborador.

La razón de ser de las empresas y organizaciones al ser fundadas, es operar con rentabilidad, dar resultados y trascender con el paso del tiempo. Tal como lo afirman Velasco et al., (2012, p. 30) “una de las metas principales de ellas (las organizaciones) es ser las más productivas”. Para lograr ser las más productivas, es preciso que estas empresas cuenten con recurso humano calificado. Pero no basta con comprobar que son aptos para desempeñar una función en particular; es importante también construir un ambiente laboral que permita las buenas relaciones interpersonales y sobretodo, construir un ambiente donde el *feedback* sea constante y fluido, con el fin de indicarles hacia donde van y como van, en alineamiento a los objetivos de la Empresa.

Tal como lo menciona Molina, (2006) es necesario que los colaboradores tenga claridad en conocer cómo van en su camino hacia el logro de las metas esperadas, esta retroalimentación debe provenir de parte de su superior quien es el que monitorea y brinda seguimiento a sus funciones siempre y cuando este haga una correcta observación de sus conductas, de lo contrario le será difícil brindar una retroalimentación oportuna y adecuada.

Aunque la retroalimentación tradicionalmente es vista como una información que fluye hacia abajo, también puede fluir hacia arriba (es decir, los subordinados calificando el desempeño de su supervisor inmediato). La comunicación entre jefe y colaborador debe aplicarse de manera fluida entre ambas partes, de esa manera se garantizará un verdadero trabajo en equipo, un ambiente de confianza y el logro de los objetivos (Molina, 2006). Y obviamente, la interpretación de cada quién (atribuciones) sobre la retroalimentación contribuye a causar impacto sobre el desempeño.

Clampitt & W. Downs, (1993) hacen mención de los estudios realizados por “algunos investigadores” sobre la comunicación entre supervisor y subordinado y como está contribuye en la productividad. La asociación entre una retroalimentación efectiva sobre el desempeño y una productividad más alta por parte del colaborador, ha sido comprobada. Por lo general, esta comunicación efectiva es realizada por los jefes y supervisores, por lo tanto, no es de sorprenderse que los investigadores valoren el nivel y la calidad de la comunicación de los superiores por medio de la productividad y el desempeño de sus equipos.

Dentro del proceso de retroalimentación puede surgir información importante, relacionada a la experiencia del colaborador y la manera en que el desempeña su trabajo. Según Muñoz, (2012) es de vital importancia que el colaborador tenga más contacto con la organización, ya que ellos podrían aportar insumos valiosos para la empresa, así como consejos y sugerencias para abaratar costos y aumentar la productividad. Pero para que esta información sea útil, debe ser transmitida a la Dirección de la misma y es allí donde juegan un papel relevante los jefes y supervisores, como emisarios de los hallazgos ventajosos del *feedback*.

Los jefes, deben aprovechar el *feedback* para enfocar sus esfuerzos en mejorar y fortalecer los comportamientos y áreas donde el desempeño presenta mayores debilidades y desafíos, poniendo en riesgo la productividad de su equipo. Por tal razón deben procurar brindar una retroalimentación específica e individualizada, orientada a las necesidades de cada uno de sus colaboradores (Molina, 2006).

Muñoz, (2012) en su estudio “Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un clúster textil en Colombia” analizó la incidencia de la comunicación en la productividad y como resultado interesante se pueden observar que 41.2% de los gerentes encuestados opinó que efectivamente la comunicación incide en el aumento de la productividad;

23.5% afirmó que la comunicación incidía en la planeación más clara de las tareas; 17.6% de los encuestados manifestó que mejora la eficiencia; otro 11.8% afirmó que la comunicación permitía mejorar el flujo de información de doble vía entre el emisor y el receptor; mientras que 5.9% afirmó que la comunicación incidía en el mejoramiento de la calidad. Según los hallazgos del estudio anterior, la comunicación efectiva, que incluye el *feedback*, está relacionada directamente con el concepto de productividad.

La información descrita en este marco teórico, hace énfasis en la importancia que han dado otros autores a la herramienta, se realizó un recorrido conceptual de las variables de esta investigación, un análisis de las teorías más relevantes relacionadas a la retroalimentación, y como esta ha sido aplicada en diversos casos de estudio, en diferentes ámbitos, dando un contexto general de como la herramienta beneficia en la comunicación interna del área laboral.

Este marco teórico brinda los primeros insumos para identificar científicamente si las empresas ponen en práctica la retroalimentación (*feedback*) y como esta contribuye en el desempeño y motivación de los colaboradores de las áreas de venta, identificando ciertos estilos de retroalimentación por parte de las jefaturas y dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en esta tesis.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio, pretende dar respuesta a los objetivos de esta investigación, los cuales ampliarán si la herramienta de la retroalimentación (*Feedback*) contribuye en el desempeño de los colaboradores, y en qué medida las empresas hacen uso de la misma y si ésta es aplicada de manera efectiva en los equipos de ventas de las empresas seleccionadas. Al mismo tiempo contestará con qué frecuencia brindan retroalimentación los jefes a sus equipos, como ellos perciben la retroalimentación que se les brinda, si la retroalimentación les afecta emotivamente a los vendedores, si ganan seguridad en la ejecución de sus tareas.

Esta información será recopilada mediante la revisión documental y la aplicación de entrevistas a profundidad, dirigidas específicamente a la fuerza de ventas de las Empresas BAC Honduras y Cadeca - Pollo Rey de la zona de Tegucigalpa. Para ello se han definido cinco variables (retroalimentación, desempeño, motivación, seguridad en las tareas, auto-estima), que guiarán el curso de la investigación para determinar si ésta efectivamente proporciona seguridad y un incremento significativo en su productividad laboral.

3.1 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación será de tipo descriptivo, pero con atención especial a la asociación que se muestra entre la retroalimentación recibida y la motivación, asertividad o desempeño de los colaboradores.

El enfoque del estudio es básicamente cualitativo en tanto buscará reconstruir las percepciones de supervisores y colaboradores sobre el uso o no de la herramienta de la retroalimentación y su incidencia en motivación, asertividad o desempeño.

3.2 CONCEPTOS CLAVES Y ACERCAMIENTO A SU OPERACIONALIZACIÓN

En este estudio el foco de atención está puesto en la retroalimentación como herramienta de comunicación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores. Como se trata de un estudio basado principalmente en las percepciones de la muestra de personas a entrevistar, el objetivo no es medir la frecuencia o intensidad o calidad de esta práctica. Se trata de observar si las empresas promueven el uso de esta herramienta y qué tan formalizada está dicha práctica. Luego se busca captar opiniones respecto a si esta práctica realmente se efectúa y cómo. Las entrevistas apuntarán a indagar en situaciones recientes, que ilustren si la retroalimentación ocurrió y de qué manera se ha llevado a cabo. Por último, se indagará en las percepciones de los entrevistados acerca de cómo esta retroalimentación influyó en su autoestima, en su motivación y en los resultados de su trabajo (mejora o no, logro o no de objetivos).

El cuadro siguiente ilustra la relación entre los procesos a observar y las fuentes de información.

Cuadro No. 1 Procesos a Observar y Acercamiento a su Operacionalización

Procesos	Definición conceptual	Definición operativa	Fuentes de información
Retroalimentación	“Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar” (Alles, 2012b).	Existencia o no de documentos (políticas, reglamentos de la empresa) que indiquen si la RA forma parte de la cultura de la empresa. Opiniones de los entrevistados de si existe o no la RA en la empresa	Documentos de política, reglamentos o instructivos de las empresas Las preguntas P.1, P.2, P.5, de las guías de entrevistas abordan este asunto.

Auto-estima	“Valoración positiva o negativa que hace el sujeto de su autoconcepto, incluyendo las emociones asociadas a esté y las actitudes que tiene respecto a sí mismo” (Maldonado, 2006, p. 16).	Opinión de los vendedores entrevistados sobre cómo se sintieron luego de pasar por eventos de RA.	La pregunta P.6, de las guías de entrevistas aborda este asunto.
Asertividad o seguridad en las tareas	“Una persona es capaz de comunicar sus intereses y defenderlos sin crear conflicto” (Caballero, 2016, p. 98).	Opinión de los vendedores entrevistados sobre cómo se sintieron (en cuanto a seguridad en las tareas a efectuar) luego de pasar por eventos de RA.	Las preguntas P.4, P.9, de las guía de entrevistas abordan este asunto.
Desempeño laboral	“Es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso” (Whetten & Cameron, 2004, p. 300).	Opinión de vendedores y supervisores sobre si lograron objetivos de la empresa (p.ej. determinado nivel de ventas, otros)	Las preguntas P.3, P.8, P.10, P.11 de las guía de entrevistas abordan este asunto.
Motivación	“Motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar” (Vélaz, 1996, p. 26).	Opinión de vendedores y supervisores sobre si con la retroalimentación se logra motivar al personal.	La pregunta P.7, de las guía de entrevistas abordan este asunto.

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información será recolectada principalmente por medio de entrevistas. Las entrevistas están destinadas a asegurarse de si la retroalimentación es una herramienta de comunicación

realmente aplicada en las empresas y cómo. También se busca captar la percepción de ejecutivos de venta y jefes respecto a los efectos positivos y/o negativos que la retroalimentación pudiera haber tenido o estar teniendo entre los últimos. Estos efectos se referirán a cuestiones como la autoestima, la seguridad de hacer bien o no el trabajo, el logro o no de objetivos de ventas. Además, se examinará documentación de la empresa para determinar si la retroalimentación es práctica explícita de la empresa, o sea, es práctica institucionalizada y formalizada; esto último, significando si existen o no procedimientos o protocolos establecidos, si estos protocolos incluyen o no algún tipo de formularios que dejen constancia escrita del acto de retroalimentación. A lo anterior se le agregará la vivencia propia de las investigadoras como colaboradoras dentro de las empresas, esto equivale a una especie de observación in situ de algunos de los procesos de retroalimentación.

Aunque las entrevistas serán flexibles, que incluso permitan la improvisación de nuevas preguntas, se han elaborado guías de entrevistas para los dos grupos a entrevistar, esto es, una guía para la entrevista a ejecutivos de venta y otra guía para la entrevista a jefes. La aplicación de estas entrevistas se realizó por Francia Nelson para el personal de CADECA y por Alejandra Girón para el personal de BAC Honduras, esto con el fin de evitar posible sesgo en las respuestas por parte de los entrevistados, ya que las entrevistadoras laboran actualmente en dichas empresas. En el Anexo 1 y Anexo 2 se presentan estas dos guías.

3.4 POBLACIÓN

La población estudiada son los ejecutivos de venta y jefes de Cadeca y BAC. De esta población se ha seleccionado como muestra a ejecutivos de venta y jefes pertenecientes a la Gerencia de Ventas de Cadeca, ubicada en la zona de Tiloarque de la ciudad de Tegucigalpa, MDC y la Gerencia de Comercios Afiliados, ubicados también en Tegucigalpa, MDC.

Cadeca empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de carne de pollo y cerdo, así como de la producción de alimentos balanceados para animales. Tiene presencia por todo el país con más de 60 granjas, 2 Plantas de Proceso Industrial, 2 Plantas Incubadoras, Operaciones Administrativas y Salas de Ventas en las ciudades más importantes del país.

Sus marcas son: Pollo Rey, Pollo Indio, Embutidos del Rey, Toledo, Franks, Concentrados Aliansa, Alimento para mascotas Rufo, Rambocan, Alimax, Alican, Alimento para Tilapias Fontana, Alimento para Caballos Sangre Real, Restaurantes Pollolandia.

Actualmente, la empresa emplea a más de 2,200 colaboradores permanentes en todo el país y da trabajo a otros 5,000 indirectamente.

BAC Honduras, empresa con más de 60 años dedicada brindar servicios financieros que faciliten la vida al usuario financiero. Se han ideado productos que no solamente representan un avance tecnológico dentro de la sociedad sino una herramienta que facilita las operaciones de cada usuario, brindando mayor seguridad, comodidad.

Dentro de la Gerencia de Comercios Afiliados, se comercializan diferentes tipos de productos, desde un POS (Point of Sale) hasta un sistema integral que le permite la administración de sus puntos de venta. Créditos a comercios, tarjetas de crédito, promociones, soluciones web, ecommerce, entre otros.

BAC Honduras cuenta con más de 2500 empleados a nivel nacional, que se dedican a facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios.

3.4.1 POBLACION ENTREVISTADA

Población Entrevistada de Pollo Rey

Supervisores		Vendedores	
Supervisor 1	Canal Moderno	Vendedor 1	Canal Moderno
Supervisor 2	Canal Moderno	Vendedor 2	Canal Moderno
Supervisor 3	Canal Tradicional	Vendedor 3	Canal Tradicional
Supervisor 4	Canal Tradicional	Vendedor 4	Canal Tradicional

En total fueron entrevistados 4 supervisores, dos pertenecientes al canal moderno y dos al canal tradicional. Al mismo tiempo, fueron entrevistados 4 vendedores, dos pertenecientes al canal moderno y dos al canal tradicional.

Población Entrevistada de BAC HONDURAS

Supervisores		Vendedores	
Supervisor 1	Área Corporativa	Vendedor 1	Área Comercial
		Vendedor 2	Área Comercial
		Vendedor 3	Área Corporativa
		Vendedor 4	Área Corporativa
		Vendedor 5	Área Corporativa

En total fueron entrevistados 5 vendedores de las áreas de Corporativo y Comercial, que se dedican a la venta de productos a comercios afiliados, como ser, tarjetas, créditos, POS, sistemas integrales, soluciones para cobro con tarjetas, promociones entre otros. En el caso de los supervisores, fue entrevistada una sola persona del área Corporativa.

Esta muestra fue seleccionada principalmente por conveniencia, es decir, por la facilidad de las investigadoras para acceder a la población seleccionada. Además, se trata de dos gerencias con relación directa con clientes, de cuyas interacciones surgen con frecuencia situaciones diversas que requieren constantemente la retroalimentación hacia los colaboradores.

La selección de los colaboradores a entrevistar se realizó por el grado de confianza, apertura y disponibilidad de tiempo que la persona demuestre, ya que como mínimo se les solicitará quince minutos para el desarrollo de la entrevista.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recopilada la información obtenida a través de las entrevistas, observaciones y documentos investigados, se procederá con la creación de una matriz de información, construida en hoja de cálculo en Excel para totalizar las respuestas otorgadas por los entrevistados.

Por medio de ello, se sistematizarán las respuestas relacionadas con cada proceso. Estas respuestas serán leídas varias veces hasta lograr una síntesis que determine la percepción más frecuentemente mencionada. El objetivo será describir de forma específica y concreta los principales hallazgos y con ello realizar un análisis a profundidad que mencione la situación actual de cada una de las empresas con el fin de elaborar un modelo de retroalimentación, aplicable y que se ajuste a las necesidades encontradas para cada una de las empresas.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN

Se efectuó un análisis por pregunta para cada uno de los grupos entrevistados, obteniendo hallazgos interesantes, con respecto al tema de retroalimentación. Pudimos observar dinámicas totalmente diferentes en cada una de las áreas de ambas empresas, concluyendo que la herramienta de retroalimentación puede ser aplicada de formas distintas, mostrando variaciones en los resultados en ventas de CADECA y BAC.

4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A JEFES / SUPERVISORES

Pregunta NO.1: ¿Cuándo se le acerca un miembro de su equipo para platicarle una situación que le ocurrió en su día de trabajo, que hace usted?

CADECA: Todos los supervisores entrevistados, afirman escuchar y brindar el tiempo a sus colaboradores cuando estos se le acercan para comentarles alguna situación sucedida en su día de trabajo. A la vez, mencionaron brindar la misma apertura aunque la situación no fuera estrictamente de trabajo, es decir; los escuchan aun cuando se trate de situaciones de carácter personal. Al mismo tiempo hicieron mención de sus intenciones en apoyarles a solucionar la situación de manera rápida.

BAC: Los supervisores en BAC Credomatic siguen varios pasos al momento de que sus colaboradores le exponen alguna situación en específico. Esto para comprender la situación, realizar un análisis y poder brindar una solución al problema.

Pregunta NO.2: ¿En su planificación de trabajo semanal, programa alguna reunión de retroalimentación con su equipo? ¿Realiza minutas de estas reuniones?

CADECA: Todos los entrevistados, afirmaron programar reuniones de retroalimentación con sus equipos. Es importante mencionar que no todos manejan la misma periodicidad. Unos las

programan un (1) vez al mes, otros cada 15 días, otros una (1) vez a la semana, mientras que otros se reúnen inclusive 2 veces al día, tanto por la mañana como por la tarde.

BAC: Dentro de la planificación semanal no hay un calendario que determine las fechas o programación de reuniones para retroalimentar al equipo. Si se trabajan reuniones para ver puntos específicos de las tareas asignadas, sin embargo no para dar netamente una retroalimentación al equipo de trabajo. La mayoría de los supervisores tienen reuniones de trabajo con sus equipos, para dar seguimiento de negociaciones, visitas, plan de seguimiento de visitas y casos.

Pregunta No.3: ¿Qué acciones toma usted, al momento de presentársele una situación que dificulte el trabajo de unos de sus colaboradores?

CADECA: La mayoría de los supervisores, escuchan, investigan y acuden al colaborador cuando a ellos se les presenta una situación que dificulte su trabajo. Al mismo tiempo reconocen avocarse a otras áreas cuando la solución del problema no depende directamente de ellos.

BAC: Los supervisores investigan los casos para poder dar una respuesta y solución al problema presentado. Dialogan con sus vendedores para que expongan el caso y hablarlo directamente con las personas involucradas. Algunas de las acciones que toman es solicitar evidencia, hablar con las partes involucradas, solicitar ayuda mediante correo electrónico para buscar la solución y presionar a las áreas para una pronta respuesta.

Pregunta NO.4: ¿Qué habilidades y fortalezas considera usted que definen a su equipo de trabajo? ¿En cuales se ha enfocado usted en transmitirles para afianzar la confianza y seguridad en el desempeño de su trabajo?

CADECA: Todos los supervisores entrevistados enumeraron un buen número de habilidades que definen a su equipo de trabajo; entre ellas: la humildad, el compromiso, su orientación a resultados, agradecimiento con la empresa, constancia, confianza, iniciativa y conocimiento del producto y del territorio, entre otras.

BAC: Los supervisores identificaron varias fortalezas de sus equipos en donde describieron las siguientes: Comunicación, trabajo en equipo, los define la sinceridad, integridad, búsqueda de solución en conjunto. Algunas de las habilidades que se han enfocado en transmitir, están el trabajo en equipo, la buena comunicación, el mantener la calma, a la vez transmiten la habilidad de cómo trabajar bajo presión para que este no sea un obstáculo en el cumplimiento de las labores.

**Pregunta NO.5: ¿Su equipo conoce los objetivos que esta Empresa desea alcanzar?
¿Qué acciones ejecuta para incrementarles su desempeño y alcanzar esos objetivos?**

CADECA: Todos los supervisores afirmaron notificar y mantener informados a sus equipos de todos los objetivos de ventas.

Es importante destacar que la información brindada, se limita al área específica de ventas, más no a las metas globales que la Empresa tiene la visión de alcanzar.

BAC: Todos los supervisores, afirmaron que sus equipos conocen los objetivos que la empresa desea alcanzar, a la vez; confirman el recalcarlos en las reuniones de seguimiento y control que llevan a cabo en conjunto con ellos.

Pregunta NO.6: ¿Cuándo usted brinda retroalimentación, como lo hace, que estrategia aplica?

CADECA: Los entrevistados, muestran una actitud de apertura al hablarnos sobre su estrategia para brindar retroalimentación. En sus palabras se puede identificar su inclinación natural en abordar principalmente asuntos relacionados al ámbito laboral, que afecten el desarrollo de sus funciones o el servicio al cliente, sin embargo; también muestran una notable disposición a escucharles o apoyarles cuando se trata de asuntos netamente personales.

BAC: Los entrevistados afirman aplicar la estrategia *One on One*, la cual consiste en identificar y evidenciar las oportunidades de mejora del equipo, por medio de coaching. Partiendo de allí, aprovechan la oportunidad para brindar retroalimentación.

Pregunta NO.7: ¿Cómo cree usted que su equipo percibe la retroalimentación que usted les brinda?

CADECA: La mayoría de los entrevistados afirman que sus colaboradores no siempre toman la retroalimentación de la mejor manera; indican que la forma de recibirla varía dependiendo del tipo de información que se vaya a socializar, el nivel de presión y exigencia que exista en relación al alcance de metas de venta o el tipo de observaciones que se les haga en base a su rendimiento.

Por otra parte, algunos de los entrevistados afirman que su equipo toma la retroalimentación de manera positiva, ya que puede observar en ellos la acción de cambiar esa actitud o conducta por la cual se les está retroalimentando.

BAC: Los supervisores reconocen que la mayoría de veces, sus colaboradores perciben la retroalimentación como pequeñas discusiones, pero luego llegan a comprender que la misma busca mejorar conductas para eficientar los procesos y garantizar la rentabilidad del negocio. Al final la toman de buena manera.

Pregunta NO.8: ¿Considera la retroalimentación como una herramienta que aumenta y estimula la productividad y mejora en el desempeño de sus colaboradores?

CADECA: Sin duda, todos los supervisores reconocen la importancia de la retroalimentación como herramienta que estimula la productividad y aumenta el desempeño de los colaboradores. Un punto importante de recalcar es que hasta el momento, ninguno de los supervisores entrevistados se ha referido a la retroalimentación como una posible pérdida de tiempo valioso para la venta; muy por el contrario, están conscientes que el feedback oportuno en conjunto con el debido seguimiento puede más bien ocasionar un despegue en la productividad de sus colaboradores.

BAC: El total de entrevistados realzan la importancia de la retroalimentación como herramienta que desarrolla la orientación al logro de metas. Afirman que el feedback va alineado con el coaching, ya que fortalece competencias y brinda directrices para el alcance de los objetivos.

Pregunta No.9: ¿Qué tipo de líder se considera usted para su equipo? ¿Está orgulloso del equipo de ha formado hasta el momento?

CADECA: Una parte de los supervisores, manifestaron un cierto grado de incomodidad al contestar esta pregunta, mencionaban que los llamados a contestarla son precisamente sus equipos, quienes pueden brindar una respuesta más objetiva del tipo de líder que ellos son. Los demás se

perciben líderes autoritarios, asertivos, democráticos y claros al momento de transmitir un mensaje.

BAC: Los entrevistados se perciben líderes abiertos, comunicativos, líderes que van en la búsqueda de la mejora continua de sus equipos y sobretodo, líderes orgullosos de sus equipos.

Pregunta NO.10: ¿Qué tácticas emplearía usted para aprovechar la herramienta de retroalimentación y mejorar el trabajo de su equipo?

CADECA: Todos los entrevistados aportaron nuevas ideas y tácticas para sacarle mayor provecho a la retroalimentación, sin embargo; la mitad de ellos afirmaron que incluir motivación sería positivo para mejorar el trabajo de sus equipos.

BAC: Todos los supervisores afirman que para sacar un mayor provecho de la herramienta, es vital fortalecer el seguimiento a las oportunidades de mejora y practicar una comunicación efectiva. Al mismo tiempo afirman, que la herramienta debe aplicarse no tan seguido, ya que puede el colaborador puede llegar a aburrirse y percibirla como una acción negativa.

Pregunta NO.11: ¿Considera que aplicar retroalimentación en todo el departamento de ventas sería positivo para aumentar los resultados y la productividad del área / Gerencia?

CADECA: Todos los entrevistados está de acuerdo en que aplicar feedback en toda el área comercial sería positivo para aumentar los resultados y la productividad, ya que si las áreas estuvieran enteradas los procesos de todas, serían más abiertas en apoyar y resolver los problemas de una forma más eficiente.

BAC: Todos los supervisores entrevistados, reconocer el impacto positivo que traería consigo la práctica de la retroalimentación en toda el área, ya que aparte de brindar una radiografía de como esa actualmente la Gerencia de Ventas, ayuda a solventar problemas.

4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A VENEDORES

Pregunta NO.1: ¿Su jefe le brinda el tiempo cuando desea exponerle alguna situación ocurrida en su día de trabajo?

CADECA: Todos los entrevistados, manifiestan firmemente que al momento de necesitar exponer alguna situación ocurrida en su día de trabajo, este brinda la apertura y disponibilidad de escucharles, atenderles y buscar una solución efectiva a dicha situación. Lo cual se puede verificar, que hay una buena comunicación y relación entre vendedor y supervisor.

BAC: En el área de BAC la mayoría de los entrevistados manifestaron que su jefe no les brinda el tiempo cuando requieren exponerle alguna situación ocurrida en su día de trabajo. En la mayoría de los casos, los jefes no brindan el tiempo necesario para escuchar a sus equipos debido a su carga laboral. Otro de los hallazgos es que estos colaboradores manifiestan molestia, ya que sus jefes no les dan la debida atención a los casos que les exponen los ejecutivos de venta. En caso contrario, de un 20% que menciona que su jefe si da un seguimiento y da la apertura para exponer los casos.

Pregunta NO.2: ¿Cada cuánto se reúne con su jefe/supervisor para evaluar su trabajo o recibir alguna retroalimentación?

CADECA: En el área de ventas de Cadeca, se ve una fuerte tendencia en la práctica de planificación y programación de reuniones, en donde los jefes se reúnen casi a diario con sus equipos para brindar seguimiento, pautas a los objetivos de venta de la semana y para que los vendedores tengan un espacio para exponer situaciones del día a día.

BAC: En este caso, la mayoría de los entrevistados mencionan que la retroalimentación que reciben, es una vez a la semana. En donde se tratan únicamente puntos para solventar problemas

inmediatos, mas no ideas y soluciones para mejorar la productividad. En este caso el jefe no da una retroalimentación al ejecutivo acerca de su trabajo, sino más bien se enfocan en recalcar los aspectos negativos del trabajo realizado. A excepción de una parte que manifestó recibir retroalimentación una vez a la semana, pero que también se da el tiempo cuando existen situaciones no esperadas e importantes de comunicar.

Pregunta NO.3: ¿Cuándo se le presenta una dificultad en su trabajo lo conversa inmediatamente con su jefe para buscar una solución? Cuéntenos sobre esto.

CADECA: Los vendedores, tienen una excelente comunicación con sus jefes, están conscientes de que al presentarse una situación su jefe les apoyará con una rápida solución a la misma, y a la vez reconocen que su jefe es la persona idónea para respaldarlos en este tipo de casos. En esta área la retroalimentación se da de forma fluida.

BAC: La gran mayoría de los colaboradores, busca una solución por sí mismo antes de comunicarlás con sus jefes. La opción de notificarle al jefe, es la última instancia que ellos realizan, ya que consideran esta acción como un posible retraso en la solución del problema más que una ayuda para solventar los casos. Esto también nos muestra que el grado de seguimiento de parte del jefe no es el más óptimo, ya que permanece ajeno al trabajo que realiza el vendedor.

Pregunta NO.4: ¿Las habilidades que ha aprendido de sus compañeros y jefes, han sido de utilidad para brindarle confianza en su desempeño laboral?

CADECA: Todos los entrevistados, afirmaron haber aprendido habilidades observadas tanto en su jefe como en compañeros de trabajo. Al mismo tiempo, afirman que están habilidades han sido valiosas para aportarles seguridad para el desempeño de sus tareas.

Las respuestas de los ejecutivos de ventas, indican que existe trabajo en equipo entre compañeros.

BAC: EL total de los entrevistados está de acuerdo en que las experiencias compartidas con sus demás compañeros a lo largo de su carrera profesional les ha servido para adquirir habilidades, saber cómo resolver de forma más eficiente un problema, y a la vez aumentar el grado de seguridad y confianza para realizar una tarea, a través de las experiencias de vida de sus compañeros, con quienes han aprendido desde una técnica de venta hasta darle una solución integral a los clientes. Los vendedores coinciden en que la experiencia y los conocimientos adquiridos en el campo y de sus jefes y compañeros han sido de gran utilidad, tanto en su experiencia laboral como personal.

Pregunta NO.5: Tiene claridad de los objetivos que desea alcanzar la empresa/ unidad de trabajo, ¿Cómo su desempeño aporta al cumplimiento de objetivos?

CADECA: Los entrevistados, mostraron estar enterados de los objetivos que tiene la empresa para el área de ventas. Un dato importante de enfatizar es que, efectivamente los jefes les socializan las metas de ventas de la semana, pero ninguno de los ejecutivos mostro conocimiento del objetivo general de la empresa; solo hablaron de los específicos de ventas.

BAC: El total de los entrevistados, si están claros de los objetivos que desean alcanzar como empresa y como ellos pueden aportar en el cumplimiento de las metas. Las áreas de venta son las que deben de tener claro sus objetivos y metas, ya que ellos son el principal recurso para atraer los primeros ingresos del banco, a la vez mantener y hacer crecer la cartera de clientes. Una parte importante, es que ellos como vendedores, saben que es importante el trabajo en equipo, el tener una línea y seguimiento de trabajo, la moción de que son el canal principal de comunicación con los clientes y al momento de conocer cómo atender y llegar solventar al cliente un problema, es

ahí donde se ve el aporte del desempeño de ellos. También como punto importante es que mencionan la actitud como factor clave, junto con el trabajo en equipo. Y que sus objetivos están más que claros ya que de ellos depende también el lograr la comisión por venta.

Pregunta NO.6: ¿Cómo percibe usted la retroalimentación que le brinda su jefe, que actitud muestra al momento de comunicarse con usted?

CADECA: Los entrevistados reciben la retroalimentación de sus jefes con buena actitud y de manera positiva, ya que más que un regaño, la identifican como brindar ideas, sugerencias, oportunidades de mejora e identificación de áreas de oportunidad.

BAC: Es importante como en esta interrogante, cada uno de los entrevistados tiene un punto de vista diferente pero a la vez todos coinciden en que la retroalimentación es una parte que se debe de mejorar. Ya que en algunos casos, no hay una buena actitud de parte del jefe inmediato al momento de la retroalimentación porque esta es débil, se enfoca en puntos negativos, no hay un plan de acción, y aunque el enfoque sea diferente mes a mes, no hay un debido seguimiento. La actitud que presentan los jefes es de desinterés y en otros hay actitudes más positivas, que tratan de ver siempre el lado bueno a cada una de las directrices que la alta Gerencia contempla para el cumplimiento de objetivos.

Pregunta NO.7: Después de una reunión de retroalimentación con su jefe, ¿cómo se siente?

CADECA: El total de los ejecutivos entrevistados, afirmaron sentirse muy bien y motivados, después de una sesión de retroalimentación con sus jefes. Este análisis nos brinda argumentos para afirmar que la retroalimentación que reciben de sus supervisores les ayuda a afianzar y estimular su seguridad para realizar las tareas asignadas en el trabajo.

BAC: Los entrevistados compartieron, según su experiencia, luego de terminar una reunión de retroalimentación se presentan los siguientes sentimientos:

Confusión, cansancio, desmotivación, más presión, desánimo y frustración. Ya que a través de este tipo de reuniones, los jefes presentan a sus vendedores, los objetivos y metas que deben de cumplir. Sin embargo, los colaboradores consideran que no hay un trabajo o solución en conjunto, sino que todo se trabaja de forma individual, es como lo expreso uno de ellos que se siente solo al momento de ejecutar los trabajos. Y algunos de los ejecutivos opinan, que cuando se trabaja en equipo hay mejor cumplimiento de meta.

Pregunta NO.8: ¿Considera la retroalimentación como una herramienta que le favorece en el desempeño de su trabajo?

CADECA: Es evidente que los entrevistados están habituados a una cultura de retroalimentación en la empresa, ya que todos ellos aseguran que el feedback es una herramienta que les favorece en el desempeño de su trabajo.

BAC: La mayoría de los colaboradores, si consideran la retroalimentación como una herramienta que beneficia en su desempeño laboral. Porque no solamente funciona como un método para hablar acerca de un seguimiento, sino para mejorar en la forma de hacer las cosas, buscar nuevos métodos más simples para lograr una mejor solución a un problema. Los entrevistados opinan, que es una herramienta básica y esencial no solo para el área de negocios sino para toda la organización.

Y debe ser una de las principales ya que si se utiliza de forma correcta, se pueden obtener los resultados deseados, en conclusión es una herramienta que funciona. Es un elemento que ayuda a salir de la zona de confort, porque por medio de ello se pueden exponer los puntos en los cuales

se está fallando ya que puede ayudar a corregir cosas que se están haciendo mal y si hay retroalimentación se puede encontrar una nueva forma de hacer las cosas.

Pregunta NO.9: ¿Qué habilidades admira usted de su jefe?

CADECA: Todos los entrevistados mostraron tener empatía, respeto y admiración por su jefe. Afirmaron admirar habilidades de solución de conflictos, respeto, compromiso, dinamismo, comunicación y sobretodo admirar su capacidad para desarrollar sus funciones y actividades propias del puesto de trabajo.

BAC: Todos los entrevistados, identificaron una habilidad diferente de sus jefes, en donde exponen la habilidad de negociación, dar discursos a los clientes, cumple con requerimientos, capacidad de análisis en escenarios volátiles, sentido de percepción de negocio externo, autocontrol en situaciones difíciles, tiene mucha confianza en el equipo que la respalda, persona paciente, tiene un buen nivel de relajación, transmite calma a los ejecutivos.

Ve las oportunidades de mejora con buenas expectativas, persona proactiva que ayuda a solucionar problemas, da seguimiento de gestiones, persona abierta a escuchar y buscar soluciones en conjunto. Sin embargo, una parte de los entrevistados mencionó que no admiraba ninguna habilidad del jefe inmediato, ya que no tiene una buena actitud e iniciativa.

Pregunta NO.10: ¿Qué recomendaciones le daría a su jefe, para aprovechar la herramienta de retroalimentación y mejorar el trabajo en equipo?

CADECA: Si bien es cierto todos afirmaron recibir la retroalimentación de manera positiva; al mismo tiempo todos están de acuerdo en que podría ser aún mejor con algunas sugerencias como por ejemplo: aspectos técnicos como solicitarle pueda pedir mejorar el sistema de facturación (SOFIA) el cual puede generar atrasos en la entrega de los reportes de ventas, mayor seguimiento

a las solicitudes realizadas y quizás que la retroalimentación sea más enfocada en mitigar situaciones que puedan ocurrir en ruta.

BAC: El personal de ventas está verdaderamente interesada en que su jefe inmediato, pueda implementar mejoras para incrementar el trabajo en equipo, mejorar la retroalimentación y en consecuencia lograr el cumplimiento de objetivos. El total de los entrevistados se enfocaron en que se debe de mejorar la implementación de estrategias y aumentar la motivación del equipo.

A los vendedores les interesa tener una línea determinada de trabajo, estrategias bien definidas y un seguimiento con retroalimentación que aporte en su día a día con el trabajo en equipo, además que aumente la motivación. Hemos visto a lo largo de la presente investigación como los factores de motivación, comunicación y desempeño están ligadas y forman parte de elementos clave para llegar a formar un buen equipo. El prestar atención y conocer mejor las funciones de los equipos, son recomendaciones que ayudarán al jefe a mejorar su liderazgo y la forma de como otorgar retroalimentación.

Pregunta NO.11: ¿Considera que aplicar retroalimentación en todo el departamento de ventas sería positivo para aumentar los resultados y la productividad del área/gerencia?

CADECA: No hay duda de que el total de entrevistados, está de acuerdo en practicar el feedback en toda el área comercial de la Empresa. Ellos afirman que entre mayor comunicación mayor será el éxito y la sinergia en todas las áreas de ventas, a la vez hacen énfasis en la importancia de que todas las áreas de la empresa estén enteradas de las funciones y resultados de las demás, ya que al conocer esta información, habrá un mejor apoyo entre cada una de ellas.

BAC: Todos los entrevistados concuerdan con que la retroalimentación debe de implementarse en toda la Gerencia. Ya que por medio de ella se puede realizar un pequeño diagnóstico de lo que

se está haciendo, cómo se está haciendo, tanto de las cosas buenas como malas. Y raíz de ello se puede concluir si se necesita emplear un plan de mejora, evaluar procesos, implementar mejoras en las labores diarias.

Los vendedores indican que puede servir como motivación para el personal, para buscar soluciones en conjunto, ya que un área de ventas que no tiene retroalimentación no está en nada, porque aporta al equipo para que cumpla con su meta. Lo consideran como herramienta que resume lo que se ha hecho en el mes, validar la productividad y realizar comparativo mes a mes. El área de ventas de BAC, confía en la herramienta pero lastimosamente no cuentan con un buen método de retroalimentación que les ayude gozar de todos los beneficios que les brinda la herramienta.

4.3 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE CADECA Y BAC HONDURAS

CADECA-POLLO REY

En términos generales y después de analizar las respuestas individuales tanto de los vendedores como de los supervisores de ventas del área de Tegucigalpa, es innegable el grado de sinergia, similitud y coherencia de sus respuestas entre sí. Evidentemente para el área de ventas de Cadeca, en especial para los jefes y supervisores, la retroalimentación es una práctica permanente, la cual forma parte de su planificación diaria, semanal, quincenal y mensual y sobretodo; es una gran herramienta que les permite recopilar información valiosa para mejorar día a día las estrategias de venta a aplicar según sea la meta de la semana.

Los supervisores de Cadeca, han logrado implementar una cultura de retroalimentación en sus equipos, basada en la apertura al brindarles el tiempo cuando necesiten dialogar alguna situación referente a su trabajo, planificando sesiones de retroalimentación de manera frecuente y programada, desarrollando y fortaleciendo habilidades en los miembros de su equipo, manifestando claridad de los objetivos que tiene la empresa para el área de ventas, brindando

feedback de manera respetuosa y positiva y combinando la motivación para lograr un mejor desempeño y productividad en el trabajo de sus colaboradores.

Los vendedores de Cadeca, perciben la retroalimentación como una actividad importante que les brinda insumos para sanear y despejar dudas relacionadas a sus actividades laborales diarias, una actividad que brinda ideas e identifica las áreas de oportunidad y aspectos de mejora, tanto de su conducta como de la dinámica general del equipo. Al mismo tiempo, es un espacio donde ellos pueden poner sobre la mesa aspectos de carácter personal. Practicar con frecuencia retroalimentación les ha permitido construir un vínculo de confianza con sus supervisores, comentándoles siempre cualquier dificultad que se les presente en el trabajo, aprendiendo de sus habilidades para fortalecer la seguridad en su trabajo, tomando en cuenta de manera positiva las recomendaciones brindadas por el jefe al punto de sentirse motivado después de una sesión de feedback.

En conclusión, la Empresa CADECA – Pollo Rey, ha realizado esfuerzos muy significativos en promover la retroalimentación en su estructura de ventas, los supervisores toman en cuenta la herramienta y están conscientes de los beneficios de aplicarla para mejorar el desempeño, motivación y productividad de sus colaboradores; en el mismo esquema, los colaboradores la perciben de manera positiva, reconociendo su importancia para fortalecer su seguridad en el desempeño de sus tareas y una fuente de ideas frescas para mejorar la estrategia de ventas.

BAC HONDURAS

En el caso de BAC, su situación actual en relación al tema de la retroalimentación, varía considerablemente. Se pudieron identificar discrepancias entre la percepción de los vendedores en contraste con la percepción de los jefes y supervisores sobre el feedback que en la actualidad se aplica en el área.

Los supervisores de BAC, reconocen realizar acciones al momento de que un miembro de su equipo se avoque a ellos para solicitar ser escuchados, sin embargo, en su plan de trabajo no planifican de manera frecuente, sesiones de feedback; limitándolo a momentos o situaciones enteramente necesarias o cuando realmente se requiera; es decir, no es una costumbre programar reuniones de realimentación por parte del supervisor, ya que las reuniones que se planifican son principalmente orientadas a dar seguimiento de casos, negociaciones o comunicados que provengan de la Gerencia.

Los vendedores de BAC, reconocen que la retroalimentación es una herramienta poderosa y valiosa en esta área y que no solamente se debe aplicar en el área de ventas, si no que en todo nivel de la Gerencia; ya que para ellos esta herramienta ayuda tanto en lo profesional como en lo personal. Los colaboradores afirmaron que la misma debe aplicarse para buscar la mejora continua e identificar los aspectos en los que están actuando bien y actuando mal, y no como un canal para transmitir únicamente aspectos negativos.

No obstante, los vendedores reafirman que no siempre el supervisor brinda retroalimentación del trabajo que realizan, más que todo es para comunicar aspectos negativos y en los que se está fallando dentro de la unidad de trabajo. Este es, un punto en el que ellos difieren, ya que afirman que es una herramienta de gran utilidad para mejorar en sus tareas y lograr las metas establecidas; es por ello que los vendedores no perciben que estén recibiendo una verdadera retroalimentación.

Un punto importante de recalcar de los vendedores, es que a pesar de que ellos están conscientes de esta situación; ellos muestran empatía y admiración de por ciertas habilidades de sus jefes y a la vez brindaron recomendaciones para que exista un mejor aprovechamiento de la herramienta de retroalimentación en el área de ventas.

En conclusión, BAC – Honduras no dispone de un modelo de retroalimentación, ya que la

misma no es tomada en cuenta como herramienta de trabajo debido a que el concepto que se tiene de ella dentro de la Empresa es ambiguo, por tal razón se aplica de manera errónea y equivocada.

4.4 ANALISIS COMPARATIVO CADECA Y BAC HONDURAS

Se presenta continuación un cuadro comparativo, en donde se puede observar el comportamiento de la población entrevistada de ambas empresas. Este cuadro tiene como finalidad comparar los aspectos más relevantes

Empresa		
Antecedentes	<p>La Empresa se encarga de la producción y comercialización de productos de carne de pollo y cerdo, así como de la producción de alimentos balanceados para animales.</p>	<p>Empresa enfocada en brindar servicios financieros que faciliten la vida al usuario financiero. No solo para tarjetahabientes sino también para empresas que deseen tecnología de punta para el procesamiento de tarjetas de crédito</p>
Supervisores	<p>Han logrado implementar una cultura de retroalimentación en sus equipos, basada en la apertura y el dialogo.</p> <p>Planifican sesiones de retroalimentación de manera frecuente y programada.</p>	<p>No planifican reuniones o sesiones de feedback de manera frecuente, solo en los momentos que se requiera.</p> <p>No es costumbre dar retroalimentación del trabajo realizado, las reuniones planificadas son para seguimiento de casos o comunicados en general.</p>

	<p>Desarrollan habilidades en los miembros de su equipo alineados a las metas de ventas y de la empresa.</p> <p>Brindan feedback de manera respetuosa y positiva, combinando la motivación para lograr un mejor desempeño y productividad</p>	<p>Al momento de que un miembro de su equipo se avoca a ellos, reconocen que otorgan el tiempo necesario para escucharles.</p>
<p>Vendedores</p>	<p>Perciben la retroalimentación como una actividad que les brinda insumos para despejar dudas en el trabajo.</p> <p>Identifican las áreas de oportunidad y aspectos de mejora, tanto de su conducta como del equipo.</p> <p>Les permite construir un vínculo de confianza con sus supervisores.</p> <p>Toman de manera positiva las recomendaciones brindadas por el jefe al punto de sentirse motivados después de una sesión de feedback.</p>	<p>Perciben que la retroalimentación que brindada por sus jefes no es la más adecuada.</p> <p>Afirman que debe aplicarse para buscar la mejora continua y no solo para transmitir aspectos negativos.</p> <p>A pesar de la poca retroalimentación recibida por parte de sus jefes, muestran empatía por ciertas habilidades de ellos, y brindaron algunas recomendaciones para mejorar este aspecto.</p> <p>Reconocen que la retroalimentación es una herramienta valiosa, para todos los niveles de la gerencia, que ayuda en lo profesional y personal.</p>

<p>Clima Laboral</p>	<p>El área de ventas de Pollo Rey, posee la mayor parte del tiempo un buen clima laboral, basado en la confianza y el valor del respeto; el cual permite a los colaboradores un mayor enfoque y concentración en las tareas prioritarias para el alcance de los objetivos. Al mismo tiempo es importante agregar que en ciertas ocasiones, debido a la presión y al estrés, propios de la acción de ventas, este clima puede verse turbado, logrando estabilizarse por medio de la retroalimentación; herramienta que los supervisores aplican positivamente, logrando crear una fuerte cultura de feedback en el área.</p>	<p>En el área de ventas de BAC Honduras, en la actualidad el clima laboral es una oportunidad de mejora que se puede abordar a través de la aplicación de la herramienta de retroalimentación, para que los canales de comunicación sean más eficientes, se incremente el grado de motivación de parte de los supervisores hacia los vendedores. Y a pesar de tener un alto grado de presión para el cumplimiento de metas, integrar a todo el equipo hacia un mismo fin.</p>
-----------------------------	---	---

4.5 MODELO DE RETROALIMENTACIÓN

Basado en la información recopilada de ambas empresas y con los resultados obtenidos, a continuación, se plantean acciones según la situación actual de cada una, en relación a la herramienta de retroalimentación.

4.4.1 MODELO DE LOS MENSAJES COMPLETOS

Para la empresa BAC HONDURAS, presentamos un modelo basado en la teoría de Ashford & Cummings, el cual habla de cómo el individuo busca retroalimentación y no solamente

es un receptor de la misma, que tiene como finalidad implementar la retroalimentación como herramienta, para mejorar los niveles de comunicación, relación entre jefe y vendedor, y a la vez mejorar el ambiente, motivación y desempeño de los vendedores.

Este modelo está orientado a las empresas que no están familiarizadas con una cultura de retroalimentación en su ambiente laboral. A la vez, el modelo tiene una ejecución amigable pero eficiente al momento de evaluar los resultados.

Previo a la aplicación y ejecución de este modelo de retroalimentación, es importante brindar y dar a conocer tanto al supervisor como a los colaboradores como dar y recibir retroalimentación. El modelo según Ashford y Cumming, no estará orientado a que los jefes sean los que gobiernen la herramienta de retroalimentación, sino que el colaborador también tenga potestad para solicitar la retroalimentación cuando el estime conveniente, siempre y cuando siga el proceso detallado en el modelo.

DAR:

- Reconozca la necesidad de dar y recibir crítica constructiva (positiva y/o negativa).
- Tome en cuenta el contexto.
- Sepa cuando y como darla.
- No etiquete ni juzgue al colaborador.
- No generalice.
- Use descripciones objetivas en vez de juicios o exageraciones.
- Diríjase al comportamiento y no a la persona.
- Hable por sí mismo y no por los demás.

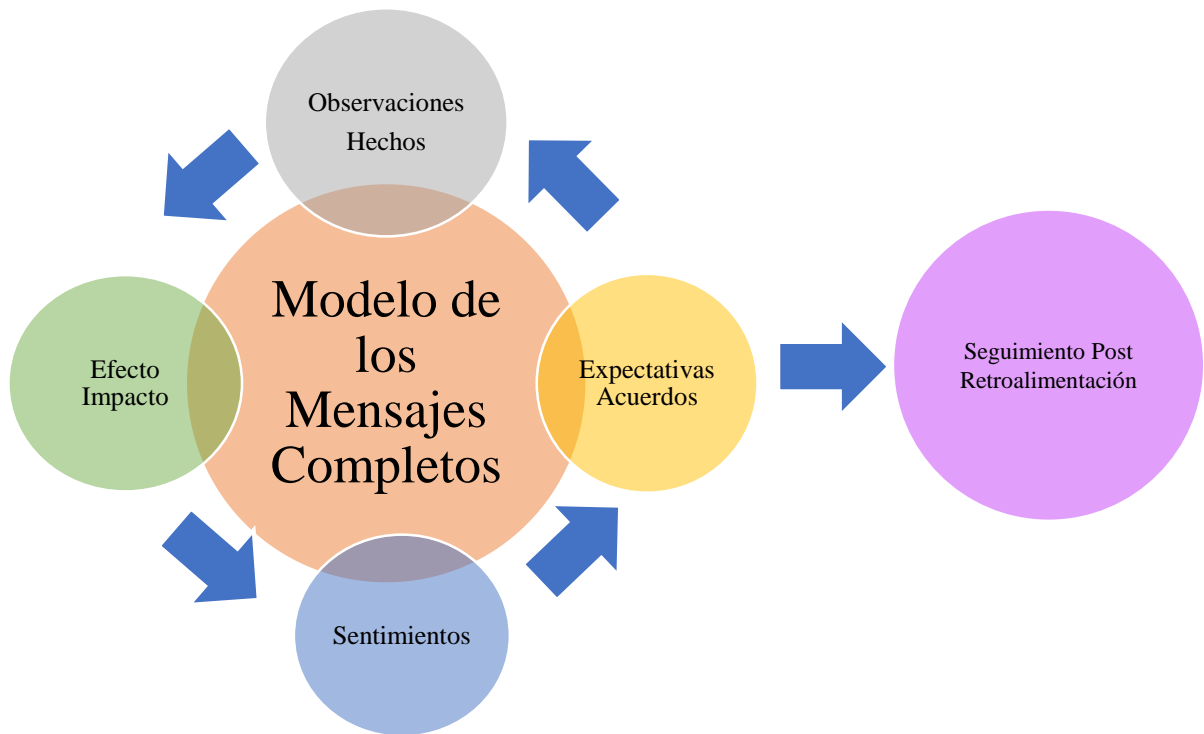
RECIBIR

- Respire profundamente.

- No interrumpir al emisor.
- Hacer preguntas: “Dime más”, ¿por ejemplo?
- Esté consciente de sus sentimientos y trate de no reaccionar defensivamente.
- Si está de acuerdo, indíquele a su compañero que está dispuesto a que trabajen

juntos en una solución o mejoramiento de la situación.

A continuación se presenta el esquema del modelo:



(Arana, 2018)

1. Observaciones / Hechos: Descripción de las conductas observadas o del hecho en particular, por el cual se desea brindar feedback al colaborador (tomar en cuenta que este modelo se puede aplicar para recalcar aspectos o conductas tanto negativas como positivas al colaborador).

2. Efecto / Impacto: Dar a conocer de manera puntual y transparente el impacto que esa conducta o acción puede tener en la empresa o departamento (ya sea un impacto negativo o positivo).

3. Sentimientos: Hacerle saber al colaborador con sinceridad como ésta actitud le hace sentir (molestia, tristeza, decepción, alegría, orgullo, satisfacción).

4. Expectativas o acuerdos: Son las promesas o compromisos que asumirán ambas partes, luego de la sesión de retroalimentación.

5. Seguimiento Post Retroalimentación: Serán las acciones acordadas para la mejora de los puntos tratados en la reunión de retroalimentación, tanto de parte del Jefe como del colaborador que recibe la retroalimentación o viceversa.

Para la aplicación de este modelo, se deberá de introducir su metodología de trabajo inicialmente con los jefes, quienes serán los encargados de incluirlo en su planificación y desarrollarlo con sus equipos de venta; es vital que ellos comprendan y manejen la técnica de este modelo, para lograr una retroalimentación efectiva.

Posteriormente la socialización del modelo se realizará con los vendedores con el fin de que comprendan la dinámica del mismo, tengan la apertura de incluirlo en sus labores diarias y por medio de ello inculcar la cultura y la aplicación correcta de lo que es la herramienta de retroalimentación.

Los beneficios o resultados esperados son:

- Reducir las inseguridades en los vendedores relacionadas a sus actividades diarias
- Mayor enfoque de los vendedores para dirigir sus esfuerzos en el cumplimiento de las metas de mayor prioridad para la empresa.
- Que los vendedores tengan claridad de las conductas que deben mejorar o reforzar para desempeñar un mejor papel dentro de su entorno laboral
- Lograr que los jefes opten por un buen uso de la herramienta de retroalimentación para

dar a conocer y transmitir información relevante para el equipo, con ello mejorar el trabajo en equipo y la comunicación entre sí.

4.4.2 TÉCNICA SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN

En el caso de CADECA, se presenta una propuesta que les ayudará a mantener y fortalecer su dinámica de retroalimentación y la buena comunicación. Tomando en cuenta los resultados positivos que surgieron después del análisis de las entrevistas.

El objetivo de esta técnica es el de mantener el buen uso de la herramienta de retroalimentación, en donde se reforzarán las buenas prácticas que actualmente están aplicando.

A continuación se presenta el proceso de aplicación de la técnica de seguimiento:



1. Reforzamiento a Jefes / Supervisores: charlas o conferencias para incentivar, promover, recordar las diferentes herramientas de retroalimentación que se aplican dentro de la empresa. Así como dar la explicación de las nuevas técnicas de aplicación y seguimiento de la misma.

2. Establecer metas y objetivos: definir lo que se quiere lograr con el colaborador para fortalecer los procesos que requieran una mejora.

3. Planificación periódica de retroalimentación: establecer un calendario para ejecutar las reuniones de forma periódica y establecida para brindar la retroalimentación a los colaboradores y no mezclar con temas netamente de seguimiento o casos.

4. Reunión presencial y personal: es el acto de convocar al colaborador para brindar la retroalimentación y revisar los puntos de las metas definidas.

5. Evaluación: Una vez impartida la retroalimentación, la evaluación se basará en el cumplimiento de la meta u objetivo establecido, para realizar la medición de las mejoras y progresos que ha tenido el colaborador a raíz de la misma.

6. Sistematizar la retroalimentación: que a raíz de la aplicación de todos los puntos anteriores, se logrará el orden en la forma de dar y planificar las reuniones de retroalimentación. Obteniendo un proceso ordenado y eficaz para la aplicación y seguimiento de la herramienta de retroalimentación.

Los beneficios que traerá consigo la aplicación de este modelo serán los siguientes:

- Diferenciar las reuniones de trabajo de las reuniones que son enteramente de *feedback* constructivo.
- Dar un mejor seguimiento al trabajo y desempeño del colaborador dentro del ambiente laboral a través de las sesiones de *feedback* planificadas.
- Fortalecer la confianza y motivación en los colaboradores por medio de las metas establecidas. Que ayudaran no solamente al cumplimiento de las mismas sino también en el reforzamiento de las habilidades de ellos.
- Establecer una mejor comunicación bilateral entre los jefes y los equipos de trabajo.

Consideramos que a través de estas dos propuestas se mejorará la situación actual de ambas empresas y sobre todo aumentará significativamente la prioridad de los departamentos de ventas.

4.4.3 INDICADOR PARA METAS DE VENTA

La retroalimentación como herramienta que aporta en el desempeño de los colaboradores, tiene como consecuencia un aumento en la productividad, para realizar esta medición se tiene un indicador que ayudara a comprar los resultados de las evaluaciones de cada una de las técnicas y modelos, junto con las metas alcanzadas del equipo para observar y determinar la variación en la productividad en las metas. Tiene como objetivo medir de manera gradual los avances de los equipos y mejoras en los temas de productividad en metas de venta y retroalimentación aplicada en ese mes. Este indicador será manejado por los jefes de cada uno de los equipos de ventas, en donde se actualizará mes a mes y se aplicará en ambas empresas alineado a las metas de los equipos de venta de cada una.

El indicador consta de dos partes, una donde se mide los indicadores de negocio y otra que mide los indicadores de retroalimentación aplicados, de acuerdo a la planificación. Para la medición de dichos indicadores, se muestran tres columnas donde se medirá el número real de ventas versus la meta e identificando el desfase del mes, calculando en la cuarta columna el logro alcanzado. En la segunda parte, se tendrán las mismas columnas, pero en ellas, se medirá el total del puntaje referente a lo alcanzado en las evaluaciones de retroalimentación, es decir, en la evaluación de la técnica y el seguimiento post retroalimentación del modelo.

A continuación se presenta la plantilla del indicador de ventas:

INDICADOR DE VENTAS												
INDICADORES NEGOCIO	MES				MES				MES			
	REAL	META	Variación	% LOGRO	Puntaje	Meta	Variación	% LOGRO	Puntaje	Meta	Variación	% LOGRO
Meta de Venta 1	70	85	-15	82.4%	83	85	-2	97.6%	0	85	-85	0.0%
Meta de Venta 2	11	20	-9	55.0%	19	20	-1	95.0%	0	20	-20	0.0%
Meta de Venta 3	90	100	-10	90.0%	95	100	-5	95.0%	0	100	-100	0.0%
Meta de Venta 4	15	50	-35	30.0%	30	50	-20	60.0%	0	50	-50	0.0%
Meta de Venta 5	53	80	-27	66.3%	53	80	-27	66.3%	0	80	-80	0.0%

INDICADOR DE RETROALIMENTACIÓN												
INDICADORES RETROALIMENTACIÓN	Puntaje	Meta	Variación	% LOGRO	Puntaje	Meta	Variación	% LOGRO	Puntaje	Meta	Variación	% LOGRO
Retroalimentación	25	45	-20	55.6%	41	45	-4	91.6%	0	45	-45	0.0%
Motivación	15	20	-5	75.0%	18	20	-27	90.0%	0	20	-20	0.0%
Autoestima	10	20	-10	50.0%	16	20	1	80.0%	0	20	-20	0.0%

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Sin duda la práctica de la retroalimentación es un factor clave que determina la motivación, la seguridad, el desempeño y la autoestima de los colaboradores, generando un impacto ya sea positivo o negativo en sus resultados y en la forma en como realiza su trabajo. Esto comprueba que la herramienta de retroalimentación es aplicada de forma continua en el área de ventas de Cadeca, influyendo de manera positiva en el desempeño de los colaboradores y creando un ambiente de sinergia entre los supervisores y vendedores. En el área de ventas de BAC Honduras, la retroalimentación no es aplicada en su totalidad por parte de los supervisores, ya que no poseen un concepto claro de retroalimentación, y la aplicación de esta no es la correcta por ser utilizada solo como sesiones de trabajo.

El estilo de retroalimentación por parte del supervisor, es un punto importante en la práctica del *feedback*. En el caso de Cadeca se puede observar sinergia positiva entre el supervisor y el vendedor, debido a que el primero ha logrado establecer un ambiente de comunicación efectiva por medio de la herramienta, logrando que el vendedor la perciba de manera positiva e importante para el fortalecimiento de sus habilidades y productividad en sus labores diarias. En el caso de BAC Honduras, el estilo del supervisor impacta tanto en el comportamiento como desempeño y motivación de los vendedores, ya que al no tener claridad del concepto y una práctica adecuada de *feedback*, los vendedores la perciben como un cuestionamiento de sus actos y no como una herramienta que busca la mejora continua, generando en los vendedores en la mayoría de las ocasiones, descontento y desmotivación en el área.

Con la aplicación de la herramienta de *feedback* el equipo de ventas de Cadeca afirma que la retroalimentación brindada por el jefe/supervisor, contribuye en su desempeño y en el logro de sus metas semanales ya que les ofrece las herramientas y estrategias para el logro de los mismos. Los vendedores de BAC Honduras, afirman que actualmente el feedback no les contribuye con el logro de sus metas, ya que por parte del supervisor no existe una aplicación de la herramienta como tal, las reuniones programadas en la semana, son solamente para ver temas específicos de seguimiento. Por lo tanto se podrá observar la variación en la productividad, una vez aplicado el modelo y técnica propuesta para cada una de las empresas y como esta contribuyo en el cumplimiento de los objetivos.

En base a la teoría de Ashford & Cummings, los colaboradores de BAC Honduras, son individuos que están en búsqueda de una retroalimentación efectiva; como se ha recalado anteriormente, estos no poseen una cultura de *feedback* y por ello, se ve reflejado una baja autoestima y desmotivación en el equipo, porque la retroalimentación otorgada no va enfocada a dar una mejora en los puntos débiles del área, por lo que se propone la aplicación del modelo de los mensajes completos. El equipo de ventas de CADECA, maneja una dinámica de retroalimentación alineada a la teoría de Larson, en vista que sus metas de ventas son semanales, brinda mayor oportunidad a que los colaboradores busquen retroalimentación para que se les reconozca su esfuerzo y las pequeñas victorias, recompensados no solo por la bonificación monetaria sino también a partir de las palabras positivas de los jefes, para dar un seguimiento más efectivo se propone aplicar la técnica de seguimiento, que les permitirá estandarizar y sistematizar la herramienta de retroalimentación.

5.2 RECOMENDACIONES

Recomendamos a ambas Empresas implementar los modelos de retroalimentación sugeridos en esta Tesis.

BAC, necesita de manera inmediata comenzar a difundir una cultura de retroalimentación en su ambiente laboral, ya que tomando como base los resultados y análisis de las entrevistas aplicadas, observamos la necesidad de fortalecer y mejorar los canales de comunicación existentes entre supervisor y vendedor. El modelo sugerido, se ajusta a las necesidades de la Empresa de manera sencilla pero eficaz, garantizando que su correcta aplicación generará un cambio positivo en la relación de los colaboradores y por consiguiente, en los resultados de ventas.

CADECA, cuenta con buenas prácticas en el tema de retroalimentación, las cuales se ven reflejadas en la relación y confianza entre el supervisor y el vendedor y principalmente en la motivación, seguridad y desempeño de los equipos. Los supervisores se reúnen con bastante frecuencia con los vendedores. Si bien es cierto estas reuniones promueven la comunicación entre ellos, la finalidad de la mayoría de las mismas es tocar temas netamente de trabajo; por esa razón la propuesta descrita para ellos en esta tesis, es la de sistematizar el proceso de retroalimentación como una práctica independiente, que se realice en espacios distintos a las reuniones de trabajo y que sea bilateral para beneficio de todos, con el fin de fortalecer la cultura que actualmente practican dentro de la Corporación.

En esta línea de trabajo, la parte de documentación del *feedback* en ambas empresas, fue un punto en donde la información recopilada se mostró débil e incompleta y no se obtuvieron los resultados esperados, ya que en ninguna de las dos empresas, se tuvo la claridad de cómo se lleva el registro o control de los *feedback* otorgados a los colaboradores. Este hallazgo podría representar un área de oportunidad y de mejora dentro de las futuras investigaciones para obtener más

información que sustente la aplicación y documentación de la herramienta del feedback, y no dejarlo solo como un supuesto.

Con la ejecución de esta investigación, se obtuvieron importantes hallazgos que comprobaron que la retroalimentación es una herramienta valiosa para la comunicación, sin embargo consideramos oportuno el ampliar el estudio de la misma, en escenarios en donde se compare la efectividad de la retroalimentación versus el coaching, ya que esta también es utilizada para optimizar la productividad de los colaboradores, ya que fue uno de los aspectos mencionados en las entrevistas a los supervisores.

Recomendamos un involucramiento del área de recursos humanos, para capacitar a los supervisores de los equipos de ventas en la formación de competencias de liderazgo, empoderamiento de equipos, comunicación asertiva y retroalimentación; con el fin de prepáralos para fortalecer sus habilidades *soft* y desarrollarlos en los líderes que inspiren las futuras generaciones de vendedores.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2012a). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012b). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
- Álvarez, A. I. G., & Ovejero, A. (1998). LA MEDIDA DEL FEEDBACK LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES: ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO JOB FEEDBACK SURVEY, 18.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arana, J. (2018, junio 23). Modelo de Mensajes Completos.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Ávila, R. (2004). *Critica de la comunicacion organizacional/ Criticism of The Organizational Communication*. UNAM.
- Bain, D. (1985). *Productividad, La Solución a los Problemas de las Empresas*. (1a ed.). Mexico: McGraw - Hill.
- Boada, J., Vallejo, R. de D., & Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=72716120>

- Caballero, P. (2016). *Negociación y contratación internacional*. COMM0110. IC Editorial.
- Calderón, R. (2012). *INFLUENCIA DEL FEEDBACK LABORAL EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE TACNA~ 2010*. UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN · TACNA, PERÚ. Recuperado a partir de <http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/717/TM0021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, 12(56). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=199520729022>
- Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte, Bogotá, COLOMBIA. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3226247>
- Clampitt, P., & W. Downs, C. (1993, enero 1). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study, 30(1), 5. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Corporación Multi Inversiones. (2017). *Liderazgo con Resultados: Casos y Experiencias*.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Grupo Planeta (GBS).
- Estrada, S., Guadalupe, J., Pupo, G., Cristóbal, J., Rodríguez, M., Bárbara, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la*

- productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67–75.
- Fernández, A. R. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC.
- Fuentes Nájera, M. (2015). El valor de la retroalimentación. *Reforma; Mexico City*, p. 2.
- García, A., & Ovejero, B. (2006). *Feedback Laboral y Satisfacción*. Universidad de Oviedo, España.
- García Jiménez, J. (2012). *La comunicación interna* (1a ed.). Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3175236>
- García, M. J. G. (2006). *Habilidades directivas*. Innovación Y Cualificación.
- Goldhaber, G. (1991). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas, 463.
- Hernández, S. R. (2008). The constructivist model and the new technologies, applied to the learning process. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 5(2). <https://doi.org/10.7238/rusc.v5i2.335>
- Houtappels, S. (2009, junio). *Aspectos Culturales de la Búsqueda de Retroalimentación en el entorno laboral. Un estudio contrastivo entre jóvenes profesionales españoles y neerlandeses*. Universidad de Utrecht, España.
- Larson, J. R. (1989). The Dynamic Interplay Between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback. *Academy of Management Review*, 14(3), 408–422. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279075>
- Lévy-Leboyer, C. (2004). *Feedback de 360o*. Grupo Planeta (GBS).

- Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20606008>
- Maldonado, M. T. (2006). “*Sé trabajar, me sé ganar*”: autoconcepto y autoestima del niño y de la niña rural en dos escuelas rurales. Plural editores.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278997>
- Molina, H. (2006). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3164155>
- Mollo, M. (2015). *Relación entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral en asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía de seguros del Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Muñoz, M. H. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. *Contaduría y administración*, 57(2), 223–244.
- Napolitano, G. (2017). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Babelcube Inc.
- Nosnik, A., & Ostrowiak, A. N. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.
- Ortiz, C. (2017a). *Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección regional de agricultura del Perú*. Universidad de Lima, Perú.
- Ortiz, C. (2017b, junio). *RELACIÓN DEL FEEDBACK LABORAL CON LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL PERSONAL EN UNA DIRECCIÓN REGIONAL DE*

- AGRICULTURA DEL PERÚ*. Universidad de Lima, Lima – Perú. Recuperado a partir de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4625/Ortiz_Olaechea_Cynthia_%20Fiorella.pdf
- Pérez, H. F. M. (2015). Comunicación, Desempeño Laboral Y Discapacidad Auditiva. *Revista Orbis; Maracaibo, 11(32), 23–43*.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium, 3(9)*. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=78230903>
- Rao, & Chawla, N. (2009). *360 Degree Feedback and Assessment and Development Centres*. Excel Books India.
- Rebeil, M. A., & Sandoval, C. R. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F., MEXICO: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3218275>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. RIL Editores.
- Sanz, L. S., & García, E. C. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Sayago, L. (2009). Investigación en comunicación organizacional. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3181565>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3209149>
- Torre Batista, Y. de la. (2009). Las competencias emocionales: esenciales para el desempeño exitoso en cualquier puesto laboral, *I*. Recuperado a partir de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3182989>

Velasco Lince, E. M., Bautista Santos, H., & Sánchez Galván, F. (2012). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA. Recuperado a partir de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3200520>

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3175287>

Veliz, D. (2016). *Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado a partir de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Veliz-Dulce.pdf>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO NO 1: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A EJECUTIVOS DE VENTA

Háblenos un poco acerca de la comunicación con su jefe inmediato:

1. ¿Su jefe le brinda el tiempo cuando desea exponerle alguna situación ocurrida en su día de trabajo?
2. ¿Cada cuánto se reúne con su jefe/supervisor para evaluar su trabajo o recibir alguna retroalimentación?
3. Cuando se le presenta una dificultad en su trabajo, ¿lo conversa inmediatamente con su jefe para buscar una solución? Cuéntenos sobre esto.
4. ¿Las habilidades que ha aprendido de sus compañeros y jefes, han sido de utilidad para brindarle confianza en su desempeño laboral?
5. ¿Tiene claridad de los objetivos que desea alcanzar la empresa/ unidad de trabajo, como su desempeño aporta al cumplimiento de objetivos?
6. ¿Cómo percibe usted la retroalimentación que le brinda su jefe, que actitud muestra al momento de comunicarse con usted?
7. Después de una reunión de retroalimentación con su jefe, ¿cómo se siente?
8. ¿Considera la retroalimentación como una herramienta que le favorece en el desempeño de su trabajo?
9. ¿Qué habilidades admira usted de su jefe?
10. ¿Qué recomendaciones le daría a su jefe, para aprovechar la herramienta de retroalimentación y mejorar el trabajo en equipo?
11. ¿Considera que aplicar retroalimentación en todo el departamento de ventas sería positivo para aumentar los resultados y la productividad del área/gerencia?

ANEXO NO 2: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A SUPERVISORES

Háblenos un poco acerca de la comunicación que maneja con su equipo de trabajo:

1. ¿Cuándo se le acerca un miembro de su equipo para platicarle una situación que le ocurrió en su día de trabajo, que hace usted?
2. ¿En su planificación de trabajo semanal, programa alguna reunión de retroalimentación con su equipo? ¿Realiza minutas de estas reuniones?
3. ¿Qué acciones toma usted, al momento de presentársele una situación que dificulte el trabajo de unos de sus colaboradores?
4. ¿Qué habilidades y fortalezas considera usted que definen a su equipo de trabajo? ¿En cuales se ha enfocado usted en transmitirles para afianzar la confianza y seguridad en el desempeño de su trabajo?
5. ¿Su equipo conoce los objetivos que esta Empresa desea alcanzar? ¿Qué acciones ejecuta para incrementarles su desempeño y alcanzar esos objetivos?
6. ¿Cuándo usted brinda retroalimentación, como lo hace, que estrategia aplica?
7. ¿Cómo cree usted que su equipo percibe la retroalimentación que usted les brinda?
8. ¿Considera la retroalimentación como una herramienta que aumenta y estimula la productividad y mejora en el desempeño de sus colaboradores?
9. ¿Qué tipo de líder se considera usted para su equipo? ¿Está orgulloso del equipo de ha formado hasta el momento?
10. ¿Qué tácticas emplearía usted para aprovechar la herramienta de retroalimentación y mejorar el trabajo de su equipo?
11. ¿Considera que aplicar retroalimentación en todo el departamento de ventas sería positivo para aumentar los resultados y la productividad del área / Gerencia?

ANEXO NO 3: ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES

CADECA

P1.

S1. Se le escucha si hay algún problema o algún detalle que tenga para salir a la calle. Al abordarlo si es algo fácil de resolver, se resuelve, si toca solicitar apoyo a las demás áreas, se demora un poco más de tiempo. Al final del día tiene que quedar resuelto el problema que la persona tenga.

S2. Pues normalmente ponerle atención, llevarlo a un lugar alejado al del resto si es una situación personal. Si es de trabajo se maneja directamente con él, algún reclamo, llamado de atención se maneja o cualquier situación se maneja de manera confidencial.

S3. Primero escucho de que es lo que me tiene que platicar y lo que hago es tratar de ser lo más neutral posible porque muchas veces cuando me hablan de cosas no son necesariamente de trabajo si no de cosas que afectan el trabajo pero involucran la parte personal, hay otras que interfieren directamente con el trabajo, hay otras que son entre compañero de trabajo, otras que son entre ellos y el personal del supermercado entonces hay que tener la capacidad para poder discernir si la persona está involucrando la parte emocional y tratar de guiarlo a la parte racional, si ya las cosas se salen de control, ya allí intervenir.

S4. Primero le consulto sobre la índole del problema, en este caso si es de la ruta, clientes, competencia, lo escucho de cuáles fueron las incidencias y depende de ellas se toma un plan de acción a corto plazo.

P2.

S1. Todas las semanas tenemos una reunión, los días lunes, allí tomamos la cuota que tiene

asignada c/u de las rutas, las herramientas que se le brindaran para alcanzar esas metas y se escucha al personal que más va a requerir. No pueden durar más de 30 minutos, se escucha al personal y de allí surgen algunas ideas, ya sea de algún cliente en específico o de un tema general.

S2. Si, 1 vez cada 15 días. Los miércoles con los promotores de la colonia y los jueves con los de la cadena Wal-Mart.

S3. Sí, más o menos las reuniones se hacen 1 vez al mes, mínimo. Normalmente tomo en cuenta muchas cosas que ellos me dicen, las cosas que suceden en las tiendas y lo que hace la competencia. Ellos brindan datos muy importantes.

S4. Nosotros tenemos reuniones a diario a las 6:30 am, la reunión dura entre 15 y 30 minutos, revisamos los números, incidencias, los compromisos de ventas versus los objetivos. En la tarde se hace otra y es donde se les pide retroalimentación de lo que han visto en el día, en su territorio y también nosotros les informamos lo que hemos visto en el campo. Visitamos los negocios de las rutas de ellos y les informamos las áreas de oportunidad que encontramos y se le da seguimiento. Hacemos coaching y ejecución con ellos. Hacemos anotaciones de estas reuniones en el farol de pendientes, que es donde anotamos todos los incidentes de las rutas, este farol de pendientes yo se lo muestro todo los lunes a mi jefe.

P3.

S1. La mayoría que chocamos con algún problema que nos cuesta apoyar involucra a otros departamentos, esa parte se nos complica porque no depende de uno ya depende de otras personas que demoran un poco más el proceso.

S2. Si es en el punto de venta y relacionado con el ámbito laboral ir en el momento a solucionar o ver lo que está pasando, si es algo personal igual se les apoya de repente si es algún

tema por alguna enfermedad se les apoya con días o permisos especiales para no afectar.

S3. Intervenir con tacto e investigando toda la información de la situación. Nosotros prestamos un servicio a nuestros clientes, esa línea delicada de prestar un servicio y al mismo tiempo darse a respetar, entonces trato de tener ese balance.

S4. Escucho la situación, determino si es personal o del mismo trabajo y en conjunto buscamos darle solución preferiblemente en el momento para que esto obstaculice la programación del colaborador.

P4.

S1. Vamos negociamos, entablamos la relación personal con el cliente y al mismo tiempo entregan el producto eso nos fortalece porque somos la imagen directa. Le vendemos y le entregamos. La Humildad y una buena atención a nuestros clientes, que por ellos tenemos un salario y sostenemos a nuestras familias.

S2. Son bastante comprometidos y orientados a resultados. Por lo mismo realizamos las reuniones para estarle informando a ellos como vamos, temas de venta, de metas, disponibilidad de productos, si tenemos ofertas para que al momento de la parte del trabajo en tienda ya estén ellos enterados y que la parte de aplicación en este caso sea la adecuada.

S3. La fortaleza más grande que tienen es que están muy agradecidos con la empresa, CADECA es una empresa muy noble y tiene beneficios que otras no tienen, a pesar de estar en un rubro complicado, somos líderes y tenemos marcas muy reconocidas y eso los mantiene motivados, también la remuneración de mi equipo es muy buena, los salarios de la empresa están muy por encima de la competencia entonces eso es una fortaleza. Cuando se desaniman trato de motivarlos les digo que independientemente de las circunstancias tenemos que dar lo mejor de

nosotros mismos, les recuerdo todos los logros que hemos tenido como equipo.

S4. La constancia, el conocimiento del producto, conocimiento del territorio, las ganas de impulsar el producto nuevo. Me he enfocado en transmitirles confianza, en ser abierto y transparente con el cliente y la iniciativa de resolver problemas para que se empoderen de poder resolver efectivamente.

P5.

S1. Desde que entramos el lunes a las 6 am están claros a la cuota de venta que debemos alcanzar y esa no es negociable, es sí o sí. Como siempre hay unos q logran y otros que no, pero tratamos que todos lleguen a cumplir. Con los que no a veces es frustrante porque mucho sacrificio que hagan, pero como es venta hay tiempos buenos y tiempos malos, pero se hace todo lo posible.

S2. Sí, se les informa sobre las metas, recuerde que estamos orientado a lo que es el cumplimiento de metas en base a objetivos y se trabaja en base a ellos.

S3. Sí, la verdad es que donde más nos enfocamos son temas de ventas, servicio al cliente, imagen de la empresa, de cuál es el objetivo en que ellos estén en el punto de venta, que tienen que dar la milla extra. Siempre se les habla de sus logros, destacamos a las personas con mejores resultados y que se han desempeñado mejor.

S4. Sí, tenemos una reunión diaria donde tenemos nuestros objetivos de venta y productos foco, que son los que apunta la empresa, así como el itinerario de los clientes que tienen que visitar. Ahorita tenemos una exigencia de vender los productos procesados, para sacarle rentabilidad a los productos que producimos en nuestra planta.

P6.

S1. Primero escucharlos, porque no han logrado alcanzar sus objetivos, si requiere algo en

particular, luego se le da seguimiento, que o sean ideas absurdas y que vallan en beneficio de la compañía. Si fuera algo personal, pues como equipo nos llevamos muy bien, nos ayudamos unos a otros, son un equipo bien unido, no solo los vendedores que dependen directamente de mi si no tambie3n los auxiliares., si tienen un problema familiar o enfermedad de un pariente, entre nosotros mismos nos cubrimos si alguien falto, nos cubrimos.

S2. Trabajamos más que todo en base a normalmente por decirlo así se trabaja mucho mejor con los permanentes, porque ellos tienen un incentivo que es la parte de comisiones. Ellos saben que entre más trabajen el pago va a ser mejor, es más complicado con los que son temporales porque ellos saben que van por un pago fijo entonces no todos demuestran el mismo interés al momento de desenvolverse en el punto de venta, entonces es más complicado porque nosotros trabajamos con la parte de motivación. Normalmente trabajamos con información verídica, si tenemos una oferta les decimos, tenemos un grupo de whatsapp allí les mandamos toda la información cualquier notificación, cualquier visita, cualquier detalle que se dé se les informa por medio del grupo y allí se les dice cómo vamos a trabajar, por ejemplo teníamos una visita ayer de los regionales y les informamos por favor rotular bien las ofertas, precios bien colocados, presentación al 100 y todo lo que tenga que ver para que nosotros al momento de tener este tipo de situaciones salgamos al 100.

S3. Trato de dividirlos ya que mi equipo es grande, y atendemos a tres clientes principales, la estrategia para cada cliente es diferente. Uno de los clientes se divide por formatos y homologamos el desempeño de los formatos que son mejores en una tienda que en otra nos reunimos con la gente de ese formato y tratamos de descubrir que prácticas están haciendo que los otros pueden implementar.

S4. Si es grupal, me reúno con ellos a diario, cuando es personal lo hago a solas, cierro la

puerta, platicamos, conversamos y siempre tenemos nuestro plan de acción.

P7.

S1. En algunos casos siento que les incomoda cuando la presión es bastante fuerte porque no puedo ser tan suave también porque la presión la tengo desde arriba y va en cascada. Algunos se incomodan como todo trabajo, pero lo toman a bien al final de la semana al cumplir los objetivos viene la recompensa.

S2. Dependiendo del tipo de información que manejemos, porque si es algo que ellos sienten que les va afectar pues definitivamente o toman de manera negativa pero por ejemplo si yo les informo que vamos a tener un bono adicional por venta o x cantidad de libras vendidas entonces allí ellos emocionados, pero si les digo que si no utilizan la cadena que se les está entregando para que cuiden sus cestas en el punto de trabajo se riegan, lo ven como un regaño, lo ven como si se les va a cobrar, lo ven como amenaza y nos pasa siempre.

S3. No todas la toman de la mejor manera, hay quienes agradecen, otros que agradecen entre dientes y otros son agresivos al momento de hacerles una observación, pero en general lo toman de buena forma y hacen cambios en sus actitudes.

S4. La toman de manera positiva porque actúan en el momento donde se les indica donde están fallando. Creería que si la toman de manera negativa se pondrían rebeldes. La mejor manera es de hacerlo de manera tranquila siempre con un poco de dureza ya que la exigencia es pareja y viene en forma de cascada, eso se los hago ver si usted no hace bien si trabajo usted no va a ganar y me va hacer perder a mí. Les hago conciencia de lo que implica no dar los resultados esperados, siempre con tacto y respeto.

P8.

S1. Bastante.

S2. Claro que si porque ellos están enterados de exactamente por lo que estamos pasando, la situación en la que estamos si estamos bajos en ventas se les dice, mensualmente se les está diciendo su participación el mes pasado era de un 35%, ahora es un 30%, ¿qué paso? O de repente el otro me aumento, que hizo para aumentar los resultados, compártalo con sus compañeros, cuál es su estrategia, salió más tarde, entro más temprano, dedico un poquito más de tiempo a la venta, todo eso si sirve.

S3. Si, incluso cuando uno no se reúne con ellos se sienten solos y extrañan el hecho de no re unirse, eso les da un sentido de pertenencia bien marcado.

S4. Sí, me parece que si debe ir unido con el acompañamiento, una supervisión a bordo en la ruta. Acompañando al vendedor en el día a día es que uno se da cuenta de los problemas que hay, tengo empatía con él al conocer las situaciones que se les presentan todos los días.

P9.

S1. Esa respuesta se la pueden brindar ellos.

S2. Complicado, creo que en este caso, es una pregunta difícil porque es acerca de mí, pero no me considero una mala líder siento que les escucho, les atiendo y les apoyo. 70 personas y es complicado atenderlos a todos.

S3. Se ven bien autoritaria, por lo mismo que es un grupo bastante fuerte, son más de 70 personas y ellos se desarrollan en un ambiente bastante hostil, el rubro se presta a que ellos saquen garras y dientes. Siempre he sido autoritaria pero están conscientes que he sido bien asertiva y han tenido buenos resultados, por eso tienen un buen concepto. Me siento orgullosa del equipo que he

formado.

S4. Democrático, soy una persona que me gusta que me digan las cosas claras, no me gusta que me mientan. Si necesitan algún permiso yo se los doy pero que me lo pidan con franqueza.

P10.

S1. Ideas surgen todas las semanas, como surgen ideas frescas en todas las semanas nosotros mismo las vamos implementando, cambiando estrategias, el mercado es así bien volátil, viene cambiando y la competencia no está dormidas, las ideas surgen día a día.

S2. Es importante trabajar con ellos con la parte de la motivación, la retroalimentación es indispensable, para que el trabajo se desarrolle de la manera efectiva, considero que si ellos tuvieran incentivos mayores a los que tenemos el rendimiento sería mucho mejor, si trabajamos en base a resultados recuerde que usted trabaja en base a resultados y a usted le incentiva recibir más pero si en ese caso yo la incentivo a usted por el mismo pago mensual es bien complicado lograr un resultado.

S3. La motivación por medio de audiovisuales, eso creo yo que ha sido algo positivo.

S4. Si es un objetivo grupal, platicarlo con todos en un dialogo abierto que digan lo que pasa lo que necesitan, yo decirles sus áreas de oportunidad y buscar un fin que sea en pro de la empresa. Anotar en el farol de pendientes y brindar un seguimiento de las incidencias y situaciones.

P11.

S1. Si de hecho la fluidez de información es fluida día a día. Todos los días nuestros jefes nos están informando de las necesidades que hay ya sea q hemos bajado las ventas en un área, ya sea foráneo, un Comayagua, Choluteca, SPS, ya sea que no hayan alcanzado su cuota nos solicitan apoyo a nosotros para alcanzarla a nivel nacional. Por eso este año la compañía ha caminado muy

bien porque esa información o cascada de información nos ayuda como equipo nacional a poder alcanzar los números.

S2. Claro, imagínese que nosotros somos un gran equipo al final nosotros somos supervisores que estamos en diferentes áreas, por ejemplo Reinaldo que está en la parte de populares , Harold que maneja todos los clientes grandes de mercados allí nadie se le puede ir a meter, otro que está en mercados especiales, al final todos somos un equipo. Si yo tengo un problema con un producto, al final Harold me ayuda, si de repente Reinaldo tiene un problema con cierto producto yo le puedo apoyar y el gran apoyo que tenemos aquí es Illych (Jefe de Ventas) entonces para nosotros si yo tengo problema donde sea yo recurro a él, igual Oscar el Gerente de ventas él nos apoya bastante, el hecho de que nosotros conozcamos que es lo que tenemos y cómo vamos a trabajar y ellos nos retroalimenten a nosotros es lo mejor.

S3. Sí, pero tiene que ser primero muy puntual y tiene que ser bastante esporádico, no tan continuo porque la gente se cansa, a menos que sea muy necesario al menos 1 vez por semana para equipos pequeños y unas ves cada 15 días para equipos grandes.

S4. Integración de todas las áreas involucradas en el proceso de la venta, que las otra área sepan lo que hacemos, cuales son nuestros indicadores importantes para generar empatía por las área y no solo dedicarnos a defender la nuestra.

BAC HONDURAS

P1

S1: Escucharlo, después consulto generalmente lo que hizo para investigar lo sucedido, que ha hecho, donde está la evidencia, la gestión para determinar la salida, respuesta que se debe de dar para buscar solucionar un problema.

P2

S1 No, no lo realizo. Hay ciertas cosas que no ocupan proyectos semanales, por lo que no es necesario una planificación de reuniones. Con uno de mis equipos, no es muy necesario, porque son proyectos más grandes y no siempre necesitan de reuniones. Con el otro equipo sí, porque son temas de negociaciones, manejo de clientes, mejoras, plan de seguimiento de casos y visitas.

P3

S1: Investigar, consultar, solicitar evidencia y hablo con la contraparte para buscar una solución, al problema de los colaboradores.

P4

S1: Mi equipo tiene una buena comunicación, integridad, saben trabajar en equipo, los define la sinceridad ante todo. Me he enfocado en impartir el trabajo en equipo, la comunicación, aunque ellos no tengan mucha pro actividad, porque no todos son independientes. Les inculco mucho el trabajo bajo presión para completar tareas y temas de orientación.

P5

S1: Si los conoce, porque se los recalco en las reuniones de seguimiento, junto con los temas de control, definición de metas. Lo que se implementa con ellos son las reuniones de seguimiento y temas de control. A través de ello porque en conjunto con ellos vemos varios temas. Ponemos el ejemplo de que hay un buen entendimiento con los ejecutivos y nos damos retroalimentación mutua.

P6

S1: Aplico la estrategia de *One on One*, y aparte de ello se evidencia las oportunidades de mejora. Es como hacer o resumir un coaching con ellos. Por medio de ese coaching se da la

retroalimentación.

P7

S1: Ellos son sinceros, creo que ellos lo perciben como pequeñas discusiones; pero son discusiones con los cuales buscamos las mejoras, ya sea para una “X” negociación, porque lo que se busca es la rentabilidad del negocio. La verdad que nos entendemos bien todos lo toman de buena manera.

P8

S1: Si, definitivamente porque es parte del tema de coaching y aparte de ello es un tema de oportunidades de mejoras y entendimiento de las partes para lograr las metas y el alcance que uno desea bajo lo que son las orientaciones que recibe de las directrices de la misma gerencia o parte de la institución.

P9

S1: En realidad, me considero un tipo de líder abierto, comunicativo, que ejerce presión y busca la mejora constructiva del equipo. Si estoy orgullosa, pero hay bastante oportunidad de mejora.

P10

S1: Seguimiento semanal, transparencia en la comunicación al momento de exponer problemas, seguimiento general con todo el equipo.

Sin embargo la retroalimentación no puede ser a diario porque si no la gente se aburre y no tendrá un buen impacto.

P11

S1: Si, definitivamente porque habla con hechos, evidencia y seguimiento, muestra donde estamos, como estamos, habla con propiedad. Y ayuda a solventar problemas.

ANEXO NO 4: ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS VENDEDORES

VENDEDORES CADECA

P1.

V1. Si, él es bien accesible a escucharnos y atendernos en cada problema que se nos presente en la ruta, es bien dedicado y pone bastante atención para poder resolverlo y no tener problemas nosotros más adelante.

V2. Correcto, si me lo brinda porque en realidad si yo necesito algo me avoco a él y el si me da el tiempo necesario para que podamos conversar.

V3. Si claro que sí, el presta el tiempo y hace espacio para poder escuchar incidencias y novedades que se presentan en el día o cualquier otro tema.

V4. Si lo hace, siempre que le exponemos algún caso siempre está en la disposición de escuchar.

P2.

V1. A diario, en la mañana y por la tarde. La de la mañana dura 1 hora y en la tarde 30 minutos.

V2. Normalmente nos reunimos todos los días a las 6:30 de la mañana y luego si hay algo más de lo que hablamos en la mañana nos reunimos en la tarde.

V3. Pues nos reunimos semanalmente, lo que son los días viernes nos estamos reuniendo. Nosotros le brindamos un informe de cómo nos fue en el transcurso de la semana conforme lo que se planeó hacer esa semana. Las reuniones duran de una hora a hora y media.

V4. Nos reunimos una vez por semana, todos los viernes presentamos nuestros informes y él nos da las pautas a seguir para cierre de semana y lo que vamos a continuar para el resto de la siguiente semana. Media hora una hora o máximo de 2.

P3.

V1. Si se conversa, digamos si estoy en el punto de venta automáticamente se me presenta el problema, lo llamamos y le notificamos a él para que vaya buscando y cuando nosotros ya vengamos acá tenga una respuesta factible para la solución del problema.

V2. Así es, lo primero es lo llamo a él y de inmediato me contesta cuando ando en la calle verdad, de inmediato me contesta y le presento la situación y se le busca soluciones.

V3. Si claro que sí, siempre estamos notificándole que es lo que está sucediendo y casi siempre tenemos respuesta rápida por parte de él.

V4. Si, lo hacemos. Es el primer filtro que hay con el supervisor y gracias a Dios nos colaboran, la comunicación es telefónica o *whatsapp* porque nosotros caminamos en campo. El jefe resuelve rápido a menos que tenga que filtrar información con su superior, lo hace para tomar alguna decisión y luego nos colabora. El problema no siempre se resuelve el mismo día, la consulta si se aborda, pero sí sin temas que otras áreas tiene que ver en ellos entonces la respuesta tarda un poco más.

P4.

V1. Si claro porque si algo no lo sé tanto mis compañeros como mi jefe me lo hacen de mi conocimiento para poder desempeñar mejor el trabajo o si hay alguna duda igual los compañeros o el mismo jefe está en todo el plan de poder ayudarme.

V2. Claro que si porque a veces no es que uno se las sabe todas verdad, pero realmente si porque entre los compañeros aprendemos unos de los otros, por ejemplo alguno va más alto en una

línea de procesados, otro en avícola, entonces decimos como le estás haciendo para ir arriba en procesados, yo voy bien pero voy arriba en avícola entonces da más o menos una idea, entonces nos compartimos las ideas. Cuando nos enfocamos en algo. Esa habilidad hablando en ventas. Empezar ofreciendo el producto q necesito vender y luego comparto las demás líneas q tenemos en ventas entonces para mí una habilidad es esa enfocarse en lo que uno necesita vender.

V3. Claro que sí, más que todo a tener más empatía con el cliente, eso lo aprendemos a diario con los preventa y pues con respecto a lo que el jefe nos da nosotros pues él siempre está encima de nosotros como nos va como nos fue, nos da ideas para nosotros poder hacer que nuestro día sea exitoso.

V4. Si. He aprendido experiencia en ventas, gracias a Dios la he ampliado ya que la experiencia anterior era ventas dentro de tienda y aquí ya es venta en campo, consumo masivo entonces es algo con mucho más dinamismo

P5.

V1. Sí, mi jefe cada mañana él nos da los objetivos y los vamos viendo a diario y vamos viendo el desempeño de los resultados a diario.

V2. Sí, claro que si para mí el objetivo de la empresa siempre ha sido mejorar e incrementar las ventas para traer un mejor margen de utilidad de capital y en base a eso se nos da una meta diaria y nosotros tenemos un compromiso que tenemos que traerlo día a día.

V3. Sí, claro que sí.

V4. Si, ser los numero 1, seguir siempre evolucionado siendo los mejores y creo que para eso tienen que tener el mejor personal aquí. Estos objetivos se perciben de las diferentes aéreas en las que nosotros estamos en las que se tiene trabajar con mucha calidad y entusiasmo. Si el jefe nos los ha dicho pero se perciben en las diferentes aéreas con las que nosotros tenemos relación

en este caso, inteligencia comercial, logística

P6.

V1. Positiva, porque nos brinda ideas y formas para poder alcanzar los objetivos. El jefe muestra una actitud positiva respetuosa, él es bien comprometido y siempre buscando el beneficio de la empresa y de nosotros.

V2. Se percibe positivo porque de repente no todos los días son iguales, en casos a uno le redundan algo pero se nos olvida pero la retroalimentación hay va, paso a paso a uno se le va quedando.

V3. Cuando él hace una retroalimentación hacia mi persona me pone los untos o las oportunidades de mejora o nos hace énfasis en lo que estamos fallando y ver la manera de cómo mejorar esa parte. Lo tomo como que es bueno que esté retroalimentando porque así nosotros corregimos puntos que estamos fallando.

V4. Todo depende del tema que se esté tocando, nosotros nos enfocamos más que todo en cierre de brechas de proceso de adherencia, todo depende de la semana como vayan saliendo los procesos y si hay algo que cambiar él no lo percibe como una debilidad sino más bien como un oportunidad de mejora.

P7.

V1. Motivado, alegre, con ganas de salir a la calle.

V2. Tranquilo, me siento con más seguridad de lo que estoy haciendo porque sé que la retroalimentación ayuda a asegurarse más de lo que uno va hacer.

V3. Me siento motivado, viendo el día de mañana que tengo que mejorar muchas cosas cuando las hay, si no pues de igual manera siempre me siento motivado.

V4. Con ganas de seguir cambiando, mejorando la ye todos lo necesitamos, ayuda a tener

un entorno más positivo en el ambiente.

P8.

V1. Si, muy útil porque hay un dicho por allí que el que tiene el conocimiento tiene el poder, entonces sí sabemos lo que estamos haciendo y porque lo vamos a hacer el trabajo se facilita.

V2. Claro que si porque si a usted le retroalimentan, vaya en este caso tenemos una rutina de ventas y la retroalimentan todo los días, todos los días y si usted hace algo todos los días como dice un dicho que si usted se propone algo por 21 días después lo va hacer parte de su vida.

V3. Si claro, es muy necesario siempre es bueno que a uno le estén dando parámetros y retroalimentando.

V4. Claro que si, como le repito para seguir mejorando siempre.

P9.

V1. Él es muy comprometido, respetuoso, es bastante dinámico para buscar soluciones y trata la manera de solucionar los problemas lo más pronto posible.

V2. Estar atento a lo que uno le solicita, digamos un precio para un cliente, un descuento problemas q nos podemos encontrar en la ruta, él está atento y le da seguimiento hasta que llega el punto que se resuelve.

V3. La responsabilidad y la verdad es que es una persona con mucha capacidad para manejar el área, el departamento. Es una persona hábil.

V4. La comunicación, la forma en cómo saca tiempo para hacer tantas cosas.

P10.

V1. Que le ayuden a mejorar el sistema de la retroalimentación que le dan al porque a veces se queda pegado, sistema SOFIA

V2. Darle un poco más de seguimiento y rapidez a lo solicitado ya que en lagunas ocasiones, no en todas, pedimos algo y como que se nos olvida, entonces lo mejor es darle seguimiento en el transcurso del día para que en la tarde o mañana ya esté solucionado.

V3. Que siga haciéndolo de la misma manera y pues si se puede aportar algo para que la retroalimentación sea más llena en el aspecto de que nosotros a diario andamos en campo entonces creo de que si nosotros aportamos la retroalimentación es mucho mejor ya que en campo se viven cosas que no las viven en la oficina.

V4. La verdad ninguna, creo que todo se está manejando al 100 por los momentos.

P11.

V1. Claro que si es muy importante la comunicación y la retroalimentación porque si no hay una comunicación fluida en ventas algún departamento va a fallar entonces debe haber comunicación fluida. Es uno de los fundamentos principales porque sin comunicación en nada estamos.

V2. Depende de cada quien como percibe la retroalimentación, porque habemos personas que se nos dice algo y captamos inmediatamente que es lo que la empresa quiere o el gerente quiere pero como vuelvo y repito, todo depende de cómo lo tome uno pero si en un dado caso.

V3. Si sería positivo, es recomendable pienso que se encuentran oportunidades de mejora entonces sería bueno hacer una retroalimentación para poder aplicar y encontrar esas oportunidades.

V4. Si claro, siempre es bueno estarse retroalimentando ya que es como un musculo que entre más se ejercita pues tiene mucho más logro.

VENDEDORES BAC

P1

E.1: No siempre, a veces el jefe pasa muy ocupado para atender no tiene tiempo. A veces no da el tiempo de consultarle muchas cosas, tal vez le pregunto algo pero es exclusivo, no siempre está atenta. Cuando ella tiene tiempo no presta la atención suficiente para solventar algo.

E.2: A mí no me da el tiempo, porque tal vez pregunto algo y le pregunto algo desde mi escritorio pero no es porque me da un chance de poder preguntarle. Como antes que nos daba al equipo de trabajo un momento para sentarse con ella y poder aclarar dudas.

E.3: Mas o menos, por la carga de trabajo operativa que hay en la oficina. Y en un área de negocios no se puede tener este tipo de trabajo, y al estar con carga operativa distorsionamos la atención en lo que nos compete y produce.

Quando existe la oportunidad en emergencias, pero no con el seguimiento que se requiere ahí es cuando hay chance de hablar.

E.4: La verdad que sí, pero también yo lo propicio porque soy muy comunicativo, me gusta, aunque a veces siento que no me escucha, porque me siento a contarle mi día a día y mis proyectos. Pero por lo menos la pongo al tanto y el día de mañana hago algo y ella ya tiene una primicia. Pero yo propicio el tiempo para que me pueda atender.

E.5: Si, lo hace periódicamente en reuniones, correos, tenemos un grupo de Whatsapp donde estamos todos los ejecutivos y superiores. Ella le da bastante seguimiento a los casos, a todos se los da. Los vistos buenos los obtiene rápido.

P2

E.1: Todos los lunes básicamente, que hemos colocado en la semana, como vamos con nuestras metas, una revisión detallada de todos nuestros comercios, o de las visitas que hemos hecho. En este caso, no me da retroalimentación de mi trabajo, nos reúne pero no nos da retroalimentación, a veces lo hace pero la mayoría es para cosas negativas, no hay nada positivo.

E.2: A mí me da una vez al mes, a lo mucho. NO me da ninguna retroalimentación, ya que cuando nos reúne, no da retroalimentación. La verdad que no da nada a nuestras compañeras.

E.3: Puede ser dos veces al mes, no existe un método de seguimiento, más que un método de seguimiento, es un método de reacción a problemas.

E.4: Una vez por semana recibo retroalimentación, a veces dos pero el oficial solo una vez.

E.5: Está programado una vez a la semana, pero cuando es necesario hacerlo pues se hace. Su hay algo urgente o algo importante que comunicar pues ellos lo comunican directamente, cuando a veces estoy de vacaciones pues me ponen en conferencia y por medio de ello se realiza.

P3

E.1: Si lo comento con mi jefe, lo único que no siempre presta atención a los problemas por eso no tenemos una solución al instante. No siempre me recibe para comentarle estas cosas porque pasa muy ocupada.

E.2: Cuando hay alguna dificultad lo converso con mis compañeras de equipo, pero si hay algo que se pasa de las manos lo escalo con ella para buscar una solución. En algunas veces me da solución pero en otras no.

E.3: No, lo tratamos de solucionar primero nosotros como ejecutivos ya que si uno lo escala con el jefe es algo, contraproducente, es un escalón que en realidad atrasa el proceso a la solución. Y lo bueno es que nosotros conocemos muchos de los casos que se dan a diario y podemos resolver.

E.4: En algunas u otras ocasiones lo resuelvo por mi cuenta. En su mayoría trato de resolverlo yo, solamente que ocupe algún visto bueno pero de lo contrario no. Hasta cierto punto lo hago, porque como son cosas que por el tipo de comercio que uno atiende, hay veces que el sentido de urgencia lo tiene uno que es la cara, y como conozco el proceso se, quien tiene que darme las autorizaciones y me ahorro ese cuello de botella, ya después solo le digo lo que estoy haciendo esto, necesito de su visto bueno o antes de hacer el proceso, se lo comento y le digo lo que necesito y la ayuda que requiero.

E.5: Si lo hace en el instante, todo caso es escalado, en mi pensar es mejor que se dé cuenta por mi versión que por la boca de otros. Antes de que se enteren por otras áreas. Con frecuencia siempre se busca solución no se deja nada pendiente.

P4

E.1: De mis compañeros he aprendido muchas cosas, que me han ayudado en el transcurso de mi desempeño laboral. Todas esas cosa que he aprendido de verdad me han dado la confianza y seguridad para el desempeño de mi trabajo y me han permitido resolver problemas.

E.2: Básicamente siempre me apoyo en mis compañeras, eso me da confianza y seguridad, desde el escribir un correo, realizar una presentación o ir a una reunión. En mi caso es diferente porque no tengo un jefe directo y más bien yo lo escalo antes de que haya algún problema.

E.3: Si, he aprendido muchas técnicas de venta, mucha parte de negociación, del famoso Ganar-Ganar, y obviamente se revisa la experiencia y emula todas las buenas cualidades que tiene un compañero y jefe que he tenido en el área.

E.4: Eso es algo bien personal, pero creo que de todas las personas tomo las cosas buenas y las cosas malas, y se implementa lo que recibe. Considero que si me ha generado seguridad.

E.5: Si, para manejar los productos que se ofrecen. LO llamo experiencia de vida a eso, porque al momento de promocionar un producto debe de conocer a detalle lo que se está ofreciendo y siempre aprendo algo de mis compañeros.

P5

E.1: Si tengo claro los objetivos. Mi desempeño pues se ve a través de la colocación del producto, apoyando en la resolución de problemas a los clientes, que vienen a beneficiar en la reputación de la empresa. Ya que al momento de ir colocando los productos, podemos aumentar los clientes, apporto en la rentabilidad del banco aumentando la facturación de los comercios. Y la verdad que también, como motivación pues el desempeño puede mejorar si hay algún tipo de aumento, pero que no sea solo de trabajo sino en lo monetario. Ya que la fuerza de ventas es lo que más nos motiva.

E.2: Si tengo claros los objetivos. Haciendo crecer la rentabilidad del banco, ya que tengo como meta aumentar la cartera por medio de captación de más clientes. Mi desempeño puede que

no sea el más óptimo, pero puede mejorar, trabajando en equipo y trabajando con más personas que estén involucradas en las tareas para lograr un solo fin. Ya que a veces tenemos proyectos en donde las personas no se involucran sino que se todo es burocrático. Y me he dado cuenta de que cuando se trabaja en equipo se pueden alcanzar las metas.

E.3: Si tengo claridad, pero no hay una labor para esos objetivos yo puedo conocer esos objetivos a dónde queremos ir, pero no hay esa orientación en el sentido de trabajo al ejecutar el plan. Ya que no se ejecuta el plan porque estamos en otras labores o no impactan en los objetivos. Es clave mi desempeño porque soy el canal principal para realizar una negociación, ya que estamos en una empresa versus un comercio y/o cliente, el canal que tiene que transmitir a ambas partes somos nosotros.

E.4: Si tengo la claridad. Yo digo que parte bastante de nuestra actitud. EN lo personal soy de las personas que agarro todo como proyecto y quiero dar lo mejor de mí en eso. SI posteriormente, voy a quejarme o criticar algo, pero primero lo hago, yo no puedo decir que algo no funciona si yo no lo pruebo.

E.5: Si, los tengo claros. Pero también estamos claros de que todos debemos de alcanzar una meta, todo producto que se coloca suma en su puntuación de mes a mes. Creo yo que la experiencia influye bastante, porque con los productos que ya conoce, y que son su día a día, pues se pueden colocar productos y se ayuda con el crecimiento de la empresa. Y si un comercio presenta un problema usted ya tiene el conocimiento para darle varias soluciones y ahí uno aprovecha a colocar uno o más productos que suman a la meta de la gerencia. Y claro que debo de dar mi aporte porque es un deber y sino es así, no hay una comisión tampoco.

P6

E.1: Mala retroalimentación porque solo se enfoca en las cosas negativas y no en las positivas que uno hace. La actitud que muestra es de desinterés, porque no está bien empapada de los temas. No muestra interés en resolver o dar una buena retroalimentación, porque actitud positiva muestra.

E.2: Lo hace por compromiso, no lo hace frecuentemente, lo hace solo en las ocasiones. Como por ejemplo ya cuando el problema es muy grande y necesita una resolución. La actitud que muestra, es solo como que usted va a resolver, no busca una solución o hacerlo de manera conjunta, el jefe automáticamente sabe que vamos a resolver, no hay un trabajo en grupo. Cuando se le expone el caso, a veces hasta un correo de ayuda enviado por el jefe, pesa más para solicitar ayuda que tal vez uno de subordinado. No es como otros jefes que el ejecutivo envía un correo y al ratito cae otro correo de la jefa solicitando el apoyo para su ejecutivo.

E.3: Débil diría yo, porque como explicaba en uno de los puntos, porque no estamos enfocado en lo que nos genera a nosotros como una unidad de negocios, sino más bien en resolución de problemas, parte operativa, procesos, como mejorar tiempo. Entonces al final usted solicita una retroalimentación, obviamente no tiene una respuesta clara o un panorama amplio porque no se ha avanzado en los objetivos puntuales. Mi jefe muestra una actitud normal, creo que más que una actitud debería de haber una aptitud. Porque una actitud es parte de su personalidad, como se comporta, como se desenvuelve con el colaborador o compañero de trabajo, más que una actitud una aptitud, el conocer su unidad de negocio, sus procesos objetivos, hasta una negociación.

E.4: Considero que en ese punto hace falta, porque hay un nivel de exigencia pero no un nivel de trabajo en equipo, como decir hagamos esto, o algo estratégico o directriz estrategia, solamente como: Porque no hemos hecho esto. A pesar de que nuestro jefe es consciente de un

inconveniente que podamos tener, que no depende de nosotros, estamos en esas circunstancias y yo también estoy atado de manos, como que si fuera de nuestro lado que hay que hacer lo que podamos con lo que tenemos. Pero no hay una cuestión de acción, o como que, se tienen que dar los resultados independientemente de lo que pase, porque así me miden. Y entonces ahí queda de nada sirve que entonces de observaciones de lo que está afectando. En ciertas oportunidades no coincidimos y en otras si, siento que hay veces que le hace falta como experiencia a veces lo veo hasta inmaduro. Es como una actitud de inmadurez.

E.5: Se trata de percibir de forma positiva, para tratar de enfocarnos en los productos de desfase, estrategias de colocación, en negociaciones. El enfoque de retroalimentación es diferente mes a mes, porque se ve el producto que está bajo, y si hay una negociación pues se puede nivelar, con la retroalimentación que da el jefe por el enfoque de estrategia. El jefe tiene el compromiso de transmitir lo que el gerente le indica, ella trata siempre de ver el lado bueno, siempre esta positiva, buen carácter, es una persona que aparte de que es su jefa también la ve como una amiga.

P7

E.1: La verdad me siento desmotivada al 100% porque uno plantea los problemas y siempre es lo mismo, es como que dice, si vamos a buscar una solución vamos a resolver, pero a la semana siguiente que tenemos la reunión de seguimiento no hay ninguna acción por parte de la jefatura.

E.2: Me siento con más trabajo, porque después de esas reuniones, siempre todos los acuerdos y tareas son asignadas a mi persona, porque no hay una solución en conjunto. A veces me siento mal porque debería de ser un trabajo en equipo.

E.3: Confusión diría yo, ya que no hay un enfoque claro. Podemos conocer los objetivos y metas y donde queremos llegar, pero si no los estamos ejecutando de la manera adecuada o no estamos enfocados en nuestra unidad de negocios, al final una retroalimentación o una reunión simplemente lo que me va a generar es confusión, y al mismo tiempo quejas y discrepancias innecesarias.

E.4: hay veces, que todo depende de la fecha, porque a veces es como desánimo como cansancio porque yo siento que solo yo estoy luchando y a nadie le importa. Es como la política, porque lo siento como promesas de político que quiero y no quiero creer.

E.5: Me siento presionado, comprometido, siempre viendo que son objetivos que de repente si los alcanza pues trae un beneficio. A veces nos sentimos frustrados porque hay cosas que a veces quisiéramos que fueran de una forma y son de otras, porque a veces nos dan productos que son difíciles de colocar y la ponderación es muy baja y el seguimiento es de estar mucho tiempo pendiente y viene a ser como desmotivante.

P8

E.1: No, no la considero. Porque la retroalimentación que nos da, es redundar en los problemas, no hay solución, no hay motivación, ni mejoras de cómo realizar el trabajo. No hay algo en que me ayude para mejorar mi trabajo. Los momentos en que nosotros o yo, recibo retroalimentación es por obligación, porque es exigido por la gerencia, pero no es porque hay un interés de mejorar el trabajo en equipo. Y es una tarea que se tiene que cumplir, no es porque al jefe le interesa saber cómo estamos, como vamos.

E.2: Yo si la considero como una buena herramienta, y que de hecho debería de ser una de las principales que se utilicen porque cuando si se utiliza de forma correcta, funciona. Porque lo

he comprobado y lo he pasado en otros puestos de trabajo. En la retroalimentación existen roles, y compromisos por parte de ambos para mejorar, de hecho en la retroalimentación debería de haber acuerdos y compromisos, para eso es la retroalimentación, en la reunión de la siguiente semana se deberían de tener avances de esos compromisos, ya con las mejoras.

E.3: La retroalimentación es una herramienta básica, no solamente en una unidad de negocios, creo que en cualquier ámbito que se desempeñe de trabajo, personal, siempre y cuando la retroalimentación sea algo bien diseñado como para redistribuir enfoques, metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo.

E.4: Para mí sí, porque al final a veces uno esta acomodado a que uno está haciendo las cosas bien, pero si a mí me dicen hay que hacerlo de esta manera, pues uno puede caer en razón porque a veces se está en la zona de confort. SI a mí me retroalimentan y me dan una nueva forma de hacer las cosas o me dicen hagámoslo así yo lo hago. Yo soy de las personas que si cree que con un cambio de rutina de hacer alguna cosa, si usted cambia también le puede funcionar otro método. La retroalimentación es vital para que uno pueda mejorar en mi desempeño, a veces lo hago de forma automática, me doy una auto retroalimentación, sin que me lo digan, estoy haciendo esto y no logro llegar a lo que necesito, entonces me digo voy a cambiar y hacerlo de otra manera, ya que veo que estoy haciendo las cosas de esa forma y no me salen entonces voy a cambiar mi forma de hacerlo. Y eso me ha ayudado a tener el nivel de trabajo que ya conocen mis compañeros, más independiente.

E.5: Totalmente de acuerdo, porque una retroalimentación le puede dar a usted tips, opciones de venta, le pueda dar diferentes formas de plantear hasta una presentación de un producto, ofrecerle facilidad al cliente. Para hacer las cosas mejores. Ayuda en el enfoque de

indicadores, sirve de parámetro y comparar el mes actual con el mes anterior y ver lo bueno y lo malo de ambos para mejorar.

P9

E.1: La verdad, que es complicado de contestar. No siempre tiene una actitud de resolver, no siempre da un apoyo o ayuda. No he identificado muchas, pero para las negociaciones es buena, apoya en los discursos ante los clientes.

E.2: No he identificado ninguna habilidad, ya que iniciativa no hay, cuando está de buen humor apoya en resolver problemas. Pero si, es muy buena para presionar y cumplir con un requerimiento.

E.3: La capacidad de análisis en escenarios volátiles, tiene buen sentido de percepción de negocio externo, generalmente no se va con la primera respuesta del cliente, sino que tiene un buen sentido de análisis externo.

E.4: Tiene una gran habilidad de tratar de hacer ver las cosas estén bien, como paciencia. Hay veces que sí parece que está bien estresada, pero también tiene ese nivel de relajación, que le dice a uno que no se estrese, y hay veces que trata de tranquilizarlo a uno, diciendo que no se estrese y tal vez el problema lo siente que es más grande. Tiene una habilidad de autocontrol en situaciones difíciles, tal vez porque ella confía mucho que en la parte de atrás tiene el respaldo. Si siento que tal vez con lo que venimos históricamente con los jefes, si la veo que se ha interesado en que al final de algunos meses lleguemos a los indicadores.

E.5: Algo que admiramos es que siempre mira las oportunidades de mejora con buenas expectativas, nunca la hemos visto estresada, solo dos veces. La verdad que ella es una persona proactiva, que le ayuda a solucionar problemas, el seguimiento de gestiones y los vistos buenos. Es una persona abierta para escuchar y buscar soluciones en conjunto.

P10

E.1: Prestar más atención al equipo. Darle seguimiento, ver en qué se puede mejorar Implementar estrategias para mejorar como equipo. Tener más disponibilidad de tiempo para resolver casos. Dar más motivación al equipo. Que este más consiente y atenta al trabajo realizado.

E.2: Que conozca mejor a su equipo y las funciones que realiza. Que de las retroalimentaciones salgan estrategias y se implementen para mejorar los procesos y se den resoluciones de casos. Que se muestren los resultados de las retroalimentaciones anteriores. Que sea más proactivo y de más motivación y este consiente del trabajo que uno realiza

E.3: Que la retroalimentación sea orientada al área que corresponde, es decir, negocios. Si yo voy a retroalimentar es porque yo voy a informar y generar un plan de acción, en que se está fallando, en que hay disminución de objetivos o números y ver en que se obtuvo. Tener un enfoque claro de que la retroalimentación, nos va a hacer lograr los objetivos del área.

E.4: Mejorar estrategia en el enfoque de los objetivos, que sea más estratega en ese sentido.

A veces nosotros sentimos, que en vez de ponerse a nuestro lado, que se podría trabajar en equipo pero tomando los objetivos que nos convienen a todo. No sé, si es por todos los cambios que estamos pasando de nuevas plataformas, cambios, tal vez ella no tiene la culpa total de todo, porque no lo puede resolver todo sino que depende de la dirección desde arriba, ya que ella se viene a encontrar con un montón de cosas. Pero de ella tiene que venir la estrategia, y es vital porque ella es nuestra cara ante la gerencia.

E.5: En ese sentido es una persona que transmite lo que el gerente le indique, es una persona que está atada porque no depende de ella, por lo que sería bueno que pudiera tener un porcentaje de toma de decisión, porque todo se centra en eso, porque si yo le digo algo a ella, debe de esperar a que le den instrucciones, porque ella siempre debe de esperar no puede tomar riesgo.

La verdad que todos trabajamos en equipo, tal vez son solo 2 que 3, que a veces se aíslan entonces ya se puede trabajar en equipo, porque no siempre usted puede ir por la vida como el rastrillo sino que también debe de dar, pero el trabajo en equipo lo tenemos.

P11

E.1: Sí, porque ahí puedes ir viendo las cosas buenas o malas que estas realizando y se pueden implementar mejoras, en los procesos o en las cosas que haces diario. Y al mismo tiempo eso puede servir de motivación para mejorar el trabajo del día a día.

E.2: Sí, definitivamente. Si en un área de ventas no hay retroalimentación en nada esta. Porque de acuerdo a la retroalimentación el ejecutivo se da cuenta, cuanto tiempo le queda y en qué aspectos tiene que mejorar más. Y esto sirve para que todo el equipo en conjunto llegue a su meta.

E.3: Sí, siempre y cuando la retroalimentación no sea un medio o un canal o una ventana para informar lo mal que se está, sino crear oportunidades y un plan de acción para evaluar las posibles mejoras en un área o gerencia.

E.4: Yo digo que sí, porque así usted no se acomoda, y la clave del éxito es esa comunicación porque al final usted no se cansa en darle seguimiento a cosas que se pueden trabajar de forma automática, y que solo con la retroalimentación pues se mejore, y uno puede dedicarse a la retroalimentación. Al final considero que quieren abarcar todo con el mismo recurso humano, y quieren que venda pero también hacer la parte de administración y al final queremos abarcar un montón pero solo agarramos poco.

E.5: Sí, estoy de acuerdo. Siempre y cuando lo haga para mejorar, siempre que usted incentiva un producto ese producto, la colocación es muy buena. Una retroalimentación es como presentar un resumen de lo que ha hecho en el mes, para validar que todo salió de forma productiva. Y que el producto final llegó al comercio o al cliente. A veces hasta por una firma o algún reproceso no hay retroalimentación, y tal vez uno no se da cuenta, porque no se lo transmiten.

**ANEXO NO 5: GUIA DE USUARIO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE MENSAJES
COMPLETOS**



GUÍA DE APLICACIÓN

MODELO DE LOS MENSAJES COMPLETOS

OBJETIVO

La presente guía tiene como objetivo, brindar al usuario los pasos y claridad para poder aplicar y realizar de manera exitosa el modelo de los mensajes completos, con el fin de desarrollar correctamente el proceso de retroalimentación positiva y constructiva que permitirá al retroalimentado identificar sus áreas de oportunidad, potencializar sus fortalezas y usarlas para el logro de los objetivos.

ÍNDICE

- 1. Socialización del Modelo 2
- 2. Previo a la retroalimentación y aplicación del modelo 3
- 3. Pasos del Modelo 4
 - 3.1 Descripción de los pasos: 5
- 4. Preguntas Frecuentes 6

1. Socialización del Modelo

El modelo será entregado a Recursos Humanos y al área de Comunicación Interna de BAC – Honduras, quienes serán los llamados a socializar a la Gerencia de Ventas de Negocios Afiliados, el Modelo de los Mensajes Completos, esta guía de usuario y una plantilla con el esquema del modelo, a cada uno de los colaboradores que pertenecen a la Gerencia de Ventas.

Recursos Humanos y Comunicación Interna, determinarán la manera más eficiente de socializar el modelo a todo el personal de la Gerencia de Ventas, tomando en cuenta sus agendas y los diferentes compromisos, citas y actividades de los colaboradores.

Sugerencias de Socialización:

- Campañas de expectación y comunicación.
- Reuniones con los equipos.
- Jornadas de capacitación y enseñanza del modelo.
- Talleres de simulación del modelo.
- Mensajes de correo electrónico.
- Comunicados Internos.

El área de recursos humanos, designara un salón, oficina, sala de entrevistas o espacio privado, destinado únicamente para llevar a cabo y sin interrupciones las sesiones de feedback por parte de los colaboradores; al mismo tiempo, llevara un registro de la fecha y de los nombres el retroalimentador y del retroalimentado, que pongan en práctica los pasos de este modelo, con el fin de medir la frecuencia de uso y el seguimiento post retroalimentación.

Una vez ya socializado al 100% de la población de la Gerencia de Ventas, el modelo estará listo para su aplicación.

2. Previo a la retroalimentación y aplicación del modelo

El colaborador (colaborador 1) que necesite brindarle feedback a otro (colaborador 2) deberá enviarle un correo electrónico solicitándole la cita por lo menos con 3 días de anticipación, con el fin de que el segundo pueda asignar un espacio en su agenda.

Observaciones:

- Es deseable que las reuniones no sobrepasen los 40 minutos, ya que se considera el tiempo prudencial para llevar a cabo una retroalimentación exitosa, de igual forma el modelo no pretende ausentar por mucho tiempo a los colaboradores de la operación y de sus funciones. En casos de extrema necesidad, será necesario alargar las reuniones con el fin de aclarar y transmitir hasta quedar claros, todos los puntos de la retroalimentación.

- El colaborador 2, tendrá la facultad de reprogramar la sesión para el día y hora más cercano que el estime conveniente, si esta afecta cualquier cita o actividad previamente agendada y que este estrechamente relacionada a las gestiones de ventas.

- Cuando ya esté confirmado el día y hora por ambas partes, el colaborador 1 reservará el espacio que Recursos Humanos a asignado para las sesiones de retroalimentación.

3. Pasos del Modelo

Es importante que dentro de la oficina o sala de reuniones asignada para llevar a cabo las sesiones, estén colocadas las recomendaciones de como “Dar y Recibir Retroalimentación” esto con el objetivo de recordarle a ambas partes, aplicar el modelo dentro de los márgenes del respeto.

DAR:

- Reconozca la necesidad de dar y recibir crítica constructiva (positiva y/o negativa).
- Tome en cuenta el contexto.
- Sepa cuando y como darla.
- No etiquete ni juzgue al colaborador.
- No generalice.
- Use descripciones objetivas en vez de juicios o exageraciones.
- Diríjase al comportamiento y no a la persona.
- Hable por sí mismo y no por los demás.

RECIBIR

- Respire profundamente.
- No interrumpir al emisor.
- Hacer preguntas: “Dime más”, ¿por ejemplo?
- Esté consciente de sus sentimientos y trate de no reaccionar defensivamente.
- Si está de acuerdo, indíquele a su compañero que está dispuesto a que trabajen juntos en una solución o mejoramiento de la situación.

3.1 Descripción de los pasos:

1. Observaciones / Hechos: Descripción de las conductas observadas o del hecho en particular, por el cual se desea brindar feedback al colaborador (tomar en cuenta que este modelo se puede aplicar para recalcar aspectos o conductas tanto negativas como positivas al colaborador).

2. Efecto / Impacto: Dar a conocer de manera puntual y transparente el impacto que esa conducta o acción puede tener en la empresa o departamento (ya sea un impacto negativo o positivo).

3. Sentimientos: Hacerle saber al colaborador con sinceridad como ésta actitud le hace sentir (molestia, tristeza, decepción, alegría, orgullo, satisfacción).

4. Expectativas o acuerdos: Son las promesas o compromisos que asumirán ambas partes, luego de la sesión de retroalimentación.

5. Seguimiento Post Retroalimentación: Serán las acciones acordadas para la mejora de los puntos tratados en la reunión de retroalimentación, tanto de parte del Jefe como del colaborador que recibe la retroalimentación o viceversa.

Al momento de finalizar la sesión de feedback ambos deberán de firmar el registro de aplicación del modelo, en su calidad de retroalimentador y retroalimentado; al mismo tiempo deberán anotar la fecha de seguimiento post retroalimentación para llevar un mejor control de los acuerdos establecidos.

4. Preguntas Frecuentes

1.1 ¿Quién puede aplicar el modelo?

El modelo de los mensajes completos podrá ser aplicado por todos los colaboradores que pertenezcan a la Gerencia de Ventas de BAC, específicamente del área de Negocios Afiliados.

1.2 ¿Los ejecutivos de ventas pueden aplicar el modelo o solo los que tienen personal bajo su cargo?

El modelo podrá ser aplicado por Jefes, Supervisores o Ejecutivos de Venta pertenecientes al área de negocios afiliados, es decir; que el modelo no es de uso exclusivo de los jefes.

1.3 ¿Quién le podrá brindar retroalimentación a quien por medio de la aplicación del modelo?

Combinaciones de quien podrá brindarle retroalimentación a quien por medio del modelo:

- Retroalimentación de los Jefes hacia los Supervisores.
- Retroalimentación de los Jefes hacia los Ejecutivos de Venta.
- Retroalimentación de los Jefes hacia los Jefes.
- Retroalimentación de los Supervisores hacia los Jefes.
- Retroalimentación de los Supervisores hacia los Ejecutivos de Venta.
- Retroalimentación de los Supervisores hacia los Supervisores.
- Retroalimentación de los Ejecutivos de Venta hacia los Jefes.
- Retroalimentación de los Ejecutivos de Venta hacia los Supervisores.
- Retroalimentación de los Ejecutivos de Venta hacia los Ejecutivos de Venta.

1.4 ¿Pueden tomar represalias hacia mí, si intento brindarle retroalimentación a un Superior por medio del modelo?

No serán permitidas las represalias, la sesión de aplicación del modelo quedará registrada en el libro de Retroalimentación el cual estará en custodia de Recursos Humanos y todo colaborador que lo aplique quedará exonerado de llamados de atención posteriores y relacionados a la retroalimentación brindada.

Al mismo tiempo, la correcta aplicación de los pasos del modelo y su correcta aplicación

dentro del marco del valor del Respeto, no se prestan para generar malestar o molestia a la persona retroalimentada.

1.5 ¿El modelo solo es aplicable para identificar áreas de oportunidad o conductas y acciones que deben mejorar en el colaborador?

El modelo podrá aplicarse tanto para identificar áreas de oportunidad, y conductas que debe mejorar el colaborador, así como también para brindar reconocimiento, felicitaciones, y comentarios relacionados a un feedback positivo.

ANEXO NO 6: GUIA DE USUARIO Y APLICACIÓN DE LA TECNICA DE SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN



GUÍA DE APLICACIÓN

TÉCNICA DE SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVO

La presente guía tiene como objetivo, brindar al usuario los pasos y claridad para poder aplicar y realizar de manera exitosa la técnica de seguimiento de retroalimentación con los colaboradores, con el fin de desarrollar correctamente el proceso de retroalimentación y transmitir de forma positiva y constructiva al retroalimentado sus áreas de oportunidad, potencializar sus fortalezas y usarlas para el logro de los objetivos. A demás de otorgarle una serie de pasos para lograr una planificación y medición de las metas establecidas por el área que implemente la técnica.

INDICE

1. ¿Qué es la Técnica de Seguimiento de Retroalimentación?
 2. Socialización de la Técnica de Seguimiento y Reforzamiento a Jefes
 3. Establecimiento de Metas y Objetivos de los Equipos de Ventas
 4. Planificación Periódica de Retroalimentación
 5. Reunión Presencial y Personal
- *Tips para Llevar a Cabo una Sesión de Retroalimentación exitosa:
6. Evaluación
 7. Descripción de los pasos
 8. Preguntas Frecuentes

¿QUÉ ES LA TÉCNICA DE SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN?

El objetivo de esta técnica es el de mantener el buen uso de la herramienta de retroalimentación, en donde se reforzarán las buenas prácticas que actualmente están aplicando.

A continuación se presenta el proceso de aplicación de la técnica de seguimiento, que consta de 5 pasos importantes para su aplicación:



1. Socialización de la Técnica de Seguimiento y Reforzamiento a Jefes

Esta técnica será entregada al área de Recursos Humanos y al área de Comunicación Interna de Cadeca, quienes serán los llamados a socializar a la Gerencia de Ventas de Negocios esta guía de usuario para la aplicación de la técnica de seguimiento, la cual podrá ser ejecutada con cada uno de los colaboradores que pertenecen a la Gerencia de Ventas de Cadeca.

Recursos Humanos y Comunicación Interna, determinarán la manera más eficiente de socializar la técnica a todo el personal de la Gerencia de Ventas, tomando en cuenta sus agendas y los diferentes compromisos, citas y actividades de los colaboradores.

Sugerencias de Socialización:

- Campañas de expectación y comunicación.
- Reuniones con los equipos.
- Jornadas de capacitación y enseñanza del modelo.
- Talleres de simulación del modelo.
- Mensajes de correo electrónico.

- Comunicados Internos.

La socialización de la técnica será dirigida por el área de recursos humanos, quienes designara un salón, destinado únicamente para llevar a cabo y sin interrupciones las charlas para la socialización de la técnica y que los jefes/supervisores, reforzar las metodologías para abordar a sus colaboradores y mantener sesiones de retroalimentación efectivas con cada uno de sus equipos o de forma individual. Al mismo tiempo, llevara un registro de la fecha y de los nombres de las personas que recibieron el curso de reforzamiento y socialización de la técnica, para el control de horas de capacitación al personal.

Una vez ya socializado al 100% de la población de la Gerencia de Ventas, el modelo estará listo para su aplicación.

2. Establecimiento de Metas y Objetivos de los Equipos de Ventas

Previo a la retroalimentación y aplicación de la técnica el jefe o supervisor que recibe el reforzamiento deberá de socializar con su equipo de trabajo esta nueva técnica, para que todos y cada uno de los involucrados conozcan el proceso.

Antes de ejecutar las sesiones de retroalimentación el Jefe o Supervisor deberá de realizar una planificación de las sesiones para el envío de las convocatorias al equipo o a la persona con la cual se desea trabajar y aprovechar las oportunidades para realizar el plan de trabajo a seguir y lograr los objetivos esperados.

El jefe podrá definir un plan de trabajo con objetivos claros y específicos para trabajarlos con su equipo de ventas, en donde se detallara los aspectos que se desean mejorar con el fin de abordar al colaborador o equipo y orientarlos a recibir los puntos de mejora, el tiempo de cumplimiento de las metas, y lo que se espera conseguir con la retroalimentación recibida. El

tiempo que se dedicara al plan de trabajo, se definirá de acuerdo a las metas, ya que están podrán ser a corto, mediano o largo plazo.

Esto ayudara a tener un mayor orden y control de lo que se espera obtener con la aplicación de la técnica de seguimiento.

3. Planificación Periódica de Retroalimentación

La planificación será de vital importancia, ya que una vez que se establezcan los objetivos y metas a trabajar, se formara el plan de trabajo completo, con el número de sesiones a realizar, actividades a ejecutar, cada cuanto se llevaran a cabo las reuniones. El departamento de ventas, por su área y naturaleza del negocio, los equipos realizan en su mayoría trabajo de campo que los obliga a estar la mayoría del tiempo fuera de la oficina. Lo que conlleva, a que las sesiones de retroalimentación sean planificadas y aprovechar el tiempo de manera eficiente para abordar los temas de forma puntual.

Se recomienda realizar un calendario con las sesiones programadas, las cuales pueden llevarse a cabo de forma quincenal o una vez al mes para abordar los temas y dar el seguimiento debido a las tareas asignadas.

4. Reunión Presencial y Personal

Con la ayuda del calendario y planificación de las sesiones de retroalimentación, el jefe o supervisor deberá de enviar la convocatoria, con al menos tres (3) días de anticipación, para llevar a cabo la sesión, con el fin de que el segundo pueda asignar un espacio en su agenda.

El jefe o supervisor podrá compartir el calendario de sesiones con su equipo de trabajo para que todos estén informados del seguimiento que se estará llevando a cabo.

Para llevar a cabo la sesión de retroalimentación, el jefe o superior podrá disponer de la sala de reuniones de Cadeca del plantel de Tiloarque o bien la oficina del jefe, en donde el equipo recibirá la retroalimentación como tal.

Tips para Llevar a Cabo una Sesión de Retroalimentación exitosa:

- Es deseable que las reuniones no sobrepasen los 40 minutos, ya que se considera el tiempo prudencial para llevar a cabo una retroalimentación exitosa, de igual forma la técnica no pretende ausentar por mucho tiempo a los colaboradores de la operación y de sus funciones. En casos de extrema necesidad, será necesario alargar las reuniones con el fin de aclarar y transmitir hasta quedar claros, todos los puntos de la retroalimentación.

- El jefe o supervisor, tendrá la facultad y responsabilidad programar y/o reprogramar la sesión para el día y hora de acuerdo al calendario o fechas establecidas para brindar la retroalimentación al equipo. Si esta afecta cualquier cita o actividad previamente agendada y que este estrechamente relacionada a las gestiones de ventas, se procederá a re agendar la sesión, con notificación al equipo.

- Cuando ya esté confirmado el día y hora por ambas partes, el jefe o supervisor reservará el espacio asignado para las sesiones de retroalimentación.

- Al momento de finalizar la sesión de feedback ambos deberán de firmar el registro, al mismo tiempo deberán anotar la fecha de seguimiento post retroalimentación para llevar un mejor control de los acuerdos establecidos.

5. Evaluación

Una vez aplicada la herramienta de retroalimentación y se hayan cumplido todas y cada una de las sesiones planificadas, en el tiempo establecido, el jefe procederá a evaluar el trabajo

ejecutado con su equipo y medir los resultados del plan de trabajo.

La evaluación constara de una serie de preguntas relacionadas con las tareas ejecutadas, la forma como se desarrollaron y en qué medida contribuyo estas acciones en el desempeño de sus labores diarias. Estas evaluaciones podrán realizarse de forma individual para conocer la opinión de cada uno de los involucrados y se podrá ejecutar de forma electrónica, para eficientar el proceso de totalización y estadísticas, para conocer de forma transparente los resultados obtenidos. Y con ello compararlo con el indicador de metas del equipo para conocer si con la retroalimentación, se obtuvieron resultados productivos o hubo disminución en la motivación, cumplimiento de las metas, o identificar otras oportunidades de mejora.

A continuación se presenta un esquema para realizar la evaluación de cada uno de los puntos que se trabajaron a través de la retroalimentación:

EVALUACIÓN - TECNICA DE SEGUIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN



Datos del Colaborador		Fecha	
Nombre		Supervisor	
Apellidos			
Cargo			

Instrucciones: Califique cada una de las actividades con una puntuación del 1 al 5, siendo uno (1) la calificación más baja y cinco (5) la más alta

Cada uno de los items ayudara a identificar si las actividades y retroalimentación recibida por parte de su supervisor contribuyeron en su desempeño, motivación y al logro de sus objetivos.

No.	Factor	Oportunidad de Mejora	Actividad Realizada	Puntuación					Total Puntuación
				1	2	3	4	5	
	Motivación								
	Rendimiento								
	Autoestima								

6. Descripción de los pasos

6.1 Reforzamiento a Jefes / Supervisores: charlas o conferencias para incentivar, promover, recordar las diferentes herramientas de retroalimentación que se aplican dentro de la empresa. Así como dar la explicación de las nuevas técnicas de aplicación y seguimiento de la misma.

6.2. Establecer metas y objetivos: definir lo que se quiere lograr con el colaborador para fortalecer los procesos que requieran una mejora.

6.3. Planificación periódica de retroalimentación: establecer un calendario para ejecutar las reuniones de forma periódica y establecida para brindar la retroalimentación a los colaboradores y no mezclar con temas netamente de seguimiento o casos.

6.4. Reunión presencial y personal: es el acto de convocar al colaborador para brindar la retroalimentación y revisar los puntos de las metas definidas.

6.5. Evaluación: Una vez impartida la retroalimentación, la evaluación se basará en el cumplimiento de la meta u objetivo establecido, para realizar la medición de las mejoras y progresos que ha tenido el colaborador a raíz de la misma.

6.6. Sistematizar la retroalimentación: que a raíz de la aplicación de todos los puntos anteriores, se logrará el orden en la forma de dar y planificar las reuniones de retroalimentación. Obteniendo un proceso ordenado y eficaz para la aplicación y seguimiento de la herramienta de retroalimentación.

Preguntas Frecuentes

1.1 ¿Quién puede aplicar la técnica de seguimiento?

La técnica de seguimiento podrá ser aplicado por todos los colaboradores que pertenezcan a la Gerencia de Ventas de BAC, en cada uno de los equipos de venta de los diferentes canales.

1.2 ¿Los ejecutivos de ventas pueden aplicar la técnica o solo los que tienen personal bajo su cargo?

El modelo podrá ser aplicado por Jefes o Supervisores, los Ejecutivos de Venta pertenecientes a los diferentes equipos podrán avocarse a sus supervisores para planificar o tratar temas con sus jefes, con ello planificar las sesiones en caso que desee recibir retroalimentación de su trabajo.

1.3 ¿Quién le podrá brindar retroalimentación a quien por medio de la aplicación del modelo?

Combinaciones de quien podrá brindarle retroalimentación a quien por medio del modelo:

- Retroalimentación de los Jefes hacia los Supervisores.
- Retroalimentación de los Jefes hacia los Ejecutivos de Venta.
- Retroalimentación de los Jefes hacia los Jefes.
- Retroalimentación de los Supervisores hacia los Jefes.
- Retroalimentación de los Supervisores hacia los Ejecutivos de Venta.
- Retroalimentación de los Supervisores hacia los Supervisores.

1.4 ¿Pueden tomar represalias hacia mí, al momento que se me esté brindando retroalimentación por parte de mi supervisor por medio de la técnica?

No serán permitidas las represalias, ya que el fin de las sesiones será netamente para abordar temas que ayuden en la mejora continua de los ejecutivos y de cómo realizar las actividades diarias.

Al mismo tiempo, la correcta aplicación de los pasos de la técnica y su correcta aplicación dentro del marco del valor del Respeto, no se prestan para generar malestar o molestia a la persona retroalimentada.

1.5 ¿El modelo solo es aplicable para identificar áreas de oportunidad o conductas y acciones que deben mejorar en el colaborador?

El modelo podrá aplicarse tanto para identificar áreas de oportunidad, y conductas que debe mejorar el colaborador, así como también para brindar reconocimiento, felicitaciones, y comentarios relacionados a un feedback positivo.