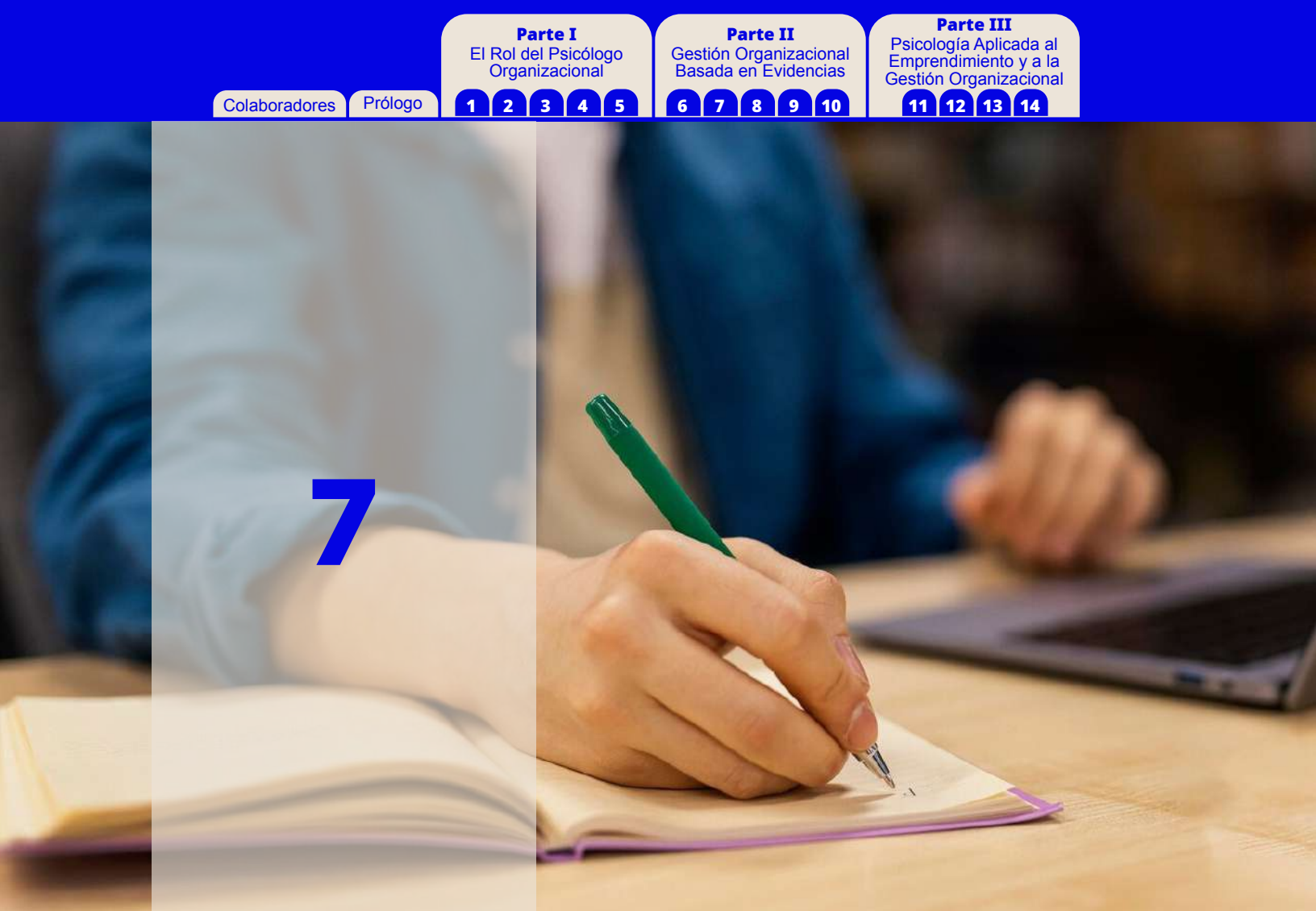




7

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c07>

Criterios para la Medición de Conocimientos en Retroalimentación Efectiva en Directivos

Criteria for Measuring Knowledge in Effective Feedback for Executives

Laura Ramírez Trejo y Cynthia Zaira Vega Valero

Resumen

En este capítulo se abordará la relevancia conceptual y aplicada de la retroalimentación como conducta verbal en el contexto organizacional. Algunos autores refieren que la retroalimentación puede funcionar tanto como estímulo discriminativo como consecuencia. El enfoque principal se centra en su asociación con el incremento del desempeño, área que ha sido insuficientemente explorada en términos de taxonomías. Por lo tanto, el objetivo de este capítulo fue presentar una taxonomía de los elementos de una retroalimentación efectiva para crear un instrumento que evalúe su conocimiento en gerentes. Participaron 50 Gerentes de diversas organizaciones, ofreciendo su colaboración voluntaria en la investigación. Se sometió el instrumento a la evaluación de 7 expertos, obteniendo destacados Coeficientes de Validez de Contenido (CVRs) entre .75 y 1 en todos los ítems, asegurando así su pertinencia. Tras un análisis meticuloso, se eliminaron ítems considerados demasiado fáciles (índice de dificultad > .9) y aquellos que no discriminaban adecuadamente (índice de discriminación < .20). El resultado final fue un instrumento de 11 ítems que evalúa eficacia, frecuencia y especificidad en el conocimiento de retroalimentación efectiva en gerentes. Este capítulo representa una aproximación científica sólida y esclarecedora sobre la importancia de la retroalimentación en el ámbito organizacional. El instrumento desarrollado ofrece una valiosa herramienta para medir el conocimiento aplicado de la retroalimentación efectiva en gerentes, contribuyendo así al mejoramiento del desempeño y liderazgo en este contexto.

Palabras clave: Retroalimentación, conducta verbal, estímulo discriminativo, consecuencias de la conducta, satisfacción en el trabajo, diagnóstico, intervenir, riesgos psicosociales

Abstract

In this chapter, the conceptual and applied relevance of feedback as verbal behavior in the organizational context will be addressed. Some authors report that feedback can function both as a discriminative stimulus and as a consequence. The main focus is on its association with performance improvement, an area that has been insufficiently explored in terms of taxonomies. Therefore, the aim of this chapter was to present a taxonomy of the elements of effective feedback to create an instrument that assesses managers' knowledge of it. Fifty managers from various organizations participated, offering their voluntary collaboration in the research. The instrument was subjected to evaluation by seven experts, obtaining outstanding Content Validity Ratios (CVRs) ranging between .75 and 1 in all items, thus ensuring its relevance. After a meticulous analysis, items considered too easy (difficulty index > .9) and those that did not adequately discriminate (discrimination index < .20) were eliminated. The final result was an 11-item instrument that evaluates efficacy, frequency, and specificity in managers' knowledge of effective feedback. This chapter represents a solid and enlightening scientific approach to the importance of feedback in the organizational field. The developed instrument offers a valuable tool to measure the applied knowledge of effective feedback in managers, thus contributing to the improvement of performance and leadership in this context.

Keywords: Feedback, verbal behavior, discriminative stimulus, behavioral consequences, job satisfaction, diagnosis, intervention, psychosocial risks

Contenido Temático

- Resumen, 116
- Abstract, 116
- Introducción, 117
- Definición, 118
- Identificación de la Retroalimentación en las Organizaciones, 124
- Referencias, 132
- Anexo 1. Versión Inicial del Instrumento, 134
- Anexo 2. Versión final del instrumento, 136

“La precisión no es un lujo en la ciencia, es una necesidad.”

Louis Pasteur

Introducción

El panorama actual de empleo en México muestra una seria de necesidades, de acuerdo con el INEGI (2022) solo el 7.7% de la población esta económicamente activa (INEGI, 2022). El desempleo aumento debido a la crisis sanitaria por la covid-19 que se vivió en nuestro país, tasa que disminuyo recientemente, 2 de octubre a noviembre de 2021, quedando en 2.8% (INEGI, 2022). Si bien los datos refieren una leve recuperación de los empleos el porcentaje de población económicamente activa es menor a otros años y aun no se recuperan los empleos perdidos.

La difícil situación del desempleo se suma a la falta de capacitación en nuestro país, pues las cifras revelan que el 56% de las empresas recortaron los presupuestos de esta actividad (Hernández, 2021). De acuerdo con la OIT (2013; citada en Lugo, Huerta e Yfarraguerri, 2014) estos fenómenos pueden provocar en los potenciales empleados una sobre educación o exceso de competencias; sub-educación y escasez de competencias; y desgaste de la formación como efecto de los largos periodos de desempleo. Lo que al final termina dificultado su reinserción en los espacios de trabajo, por ello la medición de las habilidades de las personas se vuelve una herramienta de suma importancia, en primer lugar para generar un diagnóstico y en segundo para generar una intervención o capacitación adecuada de reinserción del personal en sus funciones.

En ámbitos más específicos dentro de las organizaciones el tema de la retroalimentación puede ser también una alternativa para la adecuada incorporación de los trabajadores. Adquiere especial relevancia por estar asociado al incremento en el desempeño de los colaboradores (Amigo et al., 2008; Dowing & Geller, 2012; Karl et al., 1993; Kelley & Gravina, 2018; Moon & Oah, 2013; Moss & Martinko, 1998; Sleiman et al., 2020; Walrdersee & Luthans, 1994). Además de otras variables que son de interés organizacional como: disminución de ausentismo (Gaudinne & Saks, 2001; Camden & Ludwig, 2013; Stephens & Ludwig, 2005), incremento y promoción de comportamientos de seguridad (Kwangsung & Oah, 2013; Ludwig et al., 2002; Cooper, 2006), adquisición de habilidades pertinentes para la realización de tareas (Wine et al., 2019) y disminución de robos (John et al., 2003).

La retroalimentación ha sido conceptualizada como un comportamiento verbal, la cual se define como una conducta que puede ser reforzada a través de la mediación de otras personas (Skinner, 1981); es decir que se espera que el gerente pueda moldear el comportamiento de sus subordinados emitiendo su retroalimentación para cumplir los objetivos organizacionales.

Además, se reconoce que existen principalmente dos tipos de retroalimentación: la positiva y la correctiva (Walrdersee & Luthans, 1994). La primera tiene efectos funcionalmente similares a un reforzador, mientras que la segunda puede modificar o disminuir un determinado comportamiento. En ambos casos, la retroalimentación se proporciona después del comportamiento de algún subordinado y se espera que su contenido esté guiado por los criterios de desempeño efectivo de cada organización.

Desde el análisis del comportamiento se cuenta con evidencia consistente de la relación entre la retroalimentación y el desempeño, así como las consideraciones para generar el máximo nivel de ejecución en los colaboradores (Walrdersee & Luthans, 1994; Moss & Martinko, 1998; Sleiman et al., 2020). En este punto, es importante señalar el papel de los directivos, que es efectuar cambios en el comportamiento de los miembros para asegurar la supervivencia de la organización. Por lo que se encargan de diseñar y planificar la cultura, a través de lograr que las influencias del contexto aumenten las respuestas adaptativas (Redmon & Mason, 2001). En esta línea de análisis, el dominio de habilidad en retroalimentación es fundamental para asegurar el futuro de las organizaciones.

En nuestra experiencia impartiendo capacitaciones gerenciales nos encontramos que la retroalimentación es una de las principales interacciones que tienen los líderes con sus subordinados (Trejo, 2022). Por lo que esta ha sido una de las principales peticiones de los clientes en consultoría, aun a pesar de su importancia y la frecuencia con la que los gerentes presentan áreas de oportunidad poca es la literatura que indica que se puede considerar una retroalimentación efectiva. Tampoco se cuenta con alguna taxonomía sobre los criterios de efectividad explícitos que debe contener la retroalimentación, por lo que se dificulta su evaluación y diagnóstico principalmente en capacitación, pero también ingiere en los procesos de evaluación de desempeño, promoción y selección de personal.

El diseño de una taxonomía y un instrumento para la evaluación de retroalimentación en gerentes permitiría fijar los parámetros para determinar el nivel de eficacia de estos, lo que posibilitará el diagnóstico de la retroalimentación. Además, si dichos parámetros se fundamentan en criterios que empíricamente han demostrado su asociación con la efectividad organizacional, se incrementa la probabilidad de éxito. De esta forma, la información derivada de dicho instrumento puede ser utilizada para fines de capacitación, promoción y/o selección; además en los puestos de gerencia como agentes claves su importancia es aún mayor en las organizaciones.

Por tanto, en el presente trabajo se planteará conceptualmente el término retroalimentación y su clasificación. Posteriormente se abordarán los principales hallazgos empíricos que puedan servir como criterios de efectividad, así como la importancia y utilidad de los instrumentos de criterio. Todo con la finalidad de desarrollar un instrumento de criterio que evalúe el conocimiento de retroalimentación efectiva en gerentes, considerando que los índices de discriminación y dificultad por reactivo sean adecuados.

Definición

Desde el análisis del comportamiento se define el comportamiento verbal como una conducta que puede ser reforzada a través de la mediación de otras personas (Skinner, 1981); es decir, en el análisis de este fenómeno existen dos actores, el oyente y el

hablante; y la conducta verbal del hablante es reforzada por la del oyente. En este caso el oyente sería el subordinado y quien emite la conducta verbal, el gerente. Lo que se espera es que el gerente tenga la capacidad de modificar la conducta del subordinado con sus retroalimentaciones, lo que coloquialmente se conoce como autoridad.

Existen diferentes clasificaciones de operantes verbales, las cuales son respuestas determinadas que van a generar una consecuencia característica de una comunidad verbal. Esta clasificación no habla propiamente de la retroalimentación, pero sí de las solicitudes como mando. Definiendo las posibles configuraciones de estas solicitudes, de acuerdo con sus componentes, para determinar si es una orden, súplica o petición. Se identifican que estas tres posibles opciones de solicitud se diferencian por las opciones de respuesta que se le dan al oyente (Skinner, 1981). Por ejemplo, si se agregan las palabras podrías o quisieras, se abre la respuesta del oyente a si o no, dar la orden es cuando se describe aquello que se quiere que la persona haga y se habla de un mando implícito, en este caso la respuesta característica al mando que se espera realice el subordinado es cumplir la orden.

En las organizaciones, un ejemplo de esto es el gerente, quién le proporciona al empleado información sobre su desempeño (conducta verbal), ya sea de forma oral o escrita en función de los objetivos organizacionales, el oyente entonces sería el subordinado, lo que se espera es que el gerente tenga la capacidad de modificar la conducta del subordinado con su retroalimentación, lo que coloquialmente se conoce como autoridad, y lo que a su vez reforzaría la conducta verbal del gerente.

En cuanto a la definición de retroalimentación algunos ejemplos son:

- Es la información que se proporciona sobre el desempeño para que una persona cambie su comportamiento y que además cumple con diferentes funciones como; reforzador o no, instrucción, un estímulo discriminativo, una regla o un estímulo de establecimiento de acuerdo con Daniels y Bailey (2014); y Mangiapanello y Hemmes (2015, citados en Sleiman et al., 2020).
- Acciones tomadas por un agente(s) externo(s) para proporcionar información sobre algún aspecto(s) del desempeño de una tarea (Kluger & DeNisi, 1996).
- La retroalimentación es una descripción verbal (escrita o vocal) de la actuación, que proporciona información sobre la calidad y/o cantidad del comportamiento del intérprete de acuerdo con Alvero et al. (2001); y Cooper et al. (2007, citados en Aljadeff-Abergel et al., 2017).

Acorde a lo ya explicitado además de ser una conducta verbal puede incluir al operante de orden. Este operante requiere el mando para que la petición del gerente sea considerada una "orden", en términos de funcionalidad social. La retroalimentación, puede ser considerada una solicitud porque adquiere la función de estímulo discriminativo del oyente (Skinner, 1981). Cuando el gerente da este tipo de solicitudes a sus subordinados son la señalización del inicio del comportamiento de los trabajadores, quienes darán cumplimiento, lo cual se vuelve al mismo tiempo el reforzador de la solicitud del gerente.

Entonces en términos funcionales la retroalimentación puede ser un estímulo discriminativo de la propia conducta del subordinado. Debido a que se emite comúnmente sobre un comportamiento realizado por parte de este, y al mismo tiempo puede incluir una solicitud. Además, puede ser una consecuencia o adquirir la función de reforzador de acuerdo con Alvero et al. (2001, citados en Aljadeff-Abergel et al.,

2017). Como conclusión la retroalimentación del gerente puede ser en un mismo momento consecuencia y estímulo discriminativo, pues cada ocasión de corrección de la conducta del subordinado incluye una oportunidad para la emisión de otra conducta.

Tipos de Retroalimentación

La función que puede adquirir la retroalimentación dependerá del tipo de esta. Esencialmente se reconocen dos tipos de retroalimentación la positiva y la correctiva o negativa (Waldersee & Luthans, 1994), a continuación, se describe cada una de ellas:

- **Positiva:** Se da cuando el subordinado emite conductas que se ajustan a los criterios de éxito establecidos por la organización. El gerente entonces emite la conducta verbal especificando cómo es que estas conductas se ajustan al criterio de éxito y por qué. Ejemplo; quiero felicitarte porque la semana pasada entregaste un reporte, en la fecha establecida, que contenía los elementos de identificación, redacción y ortografía adecuados.
- **Correctiva:** Se da cuando una o más conductas que emite el subordinado no se ajustan a los criterios de éxito establecidos por la organización. En consecuencia, el gerente emite la conducta verbal especificando cuales de estas se ajustan y cuales no al criterio de éxito y por qué. Ejemplo; el reporte que entregaste la semana pasada fue de acuerdo a las fechas establecidas, sin embargo, contenía más de 10 errores ortográficos y le hicieron falta dos elementos de identificación, por lo que no se ajustan a los criterios establecidos.

Como puede observarse, la positiva sólo adquiere la función de consecuencia y la correctiva puede ser tanto consecuencia, como estímulo discriminativo. Sin embargo, la morfología de la conducta verbal del gerente puede tener diferentes resultados en la conducta del subordinado. Esto quiere decir que de acuerdo con los elementos que incluya en su retroalimentación, el subordinado puede incrementar o disminuir su respuesta alcanzando los criterios organizacionales o no. Por ende, se deben incluir aquellos elementos que se han comprobado empíricamente en asociación con una mayor predictibilidad de cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que en otros escenarios aplicados se han propuesto contenidos sobre la retroalimentación como en el ámbito educativo, dichos planteamientos están muy enfocados en el desempeño de los estudiantes (Moreno, 2021). Por lo tanto, es necesario una taxonomía que sea específica para el ámbito organizacional, pues el contenido variará en función a los variables que se asocien y de acuerdo a la conceptualización que se propone en este apartado.

Aplicación Organizacional: Productividad

Para poder hablar de la retroalimentación y los resultados organizacionales, es necesario mencionar que hay consideraciones específicas, debido a que algunas de estas pueden probabilizar una mayor efectividad. Estas consideraciones son tomadas en cuenta debido a que se han encontrado resultados con gran variabilidad en la efectividad de la retroalimentación y esto se explica por la combinación de éstas (Sleiman et al., 2020; Pampino et al., 2004; Yongjoon et al., 2013).

La primera consideración es la frecuencia, sobre todo en la retroalimentación correctiva, pues si es continua, se relaciona con el abandono organizacional de acuerdo con Jackson et al. (1986, citados en Waldersee & Luthans, 1994). Ante esta situación puede considerarse las recomendaciones que se hacen en ensayos conductuales sobre

reforzar antes de corregir en las retroalimentaciones (Miltenberger, 2013).

Además, se ha encontrado que la retroalimentación semanal y diaria tiene efectos positivos en la productividad. Tal como se muestra en el estudio de Yongjoon et al. (2013), en donde se comparan los efectos de la retroalimentación en función a su frecuencia diaria y semanal en empleados de una estación de servicio; encontrando que en ambos casos hubo efectos de aumento en el comportamiento verbal deseado de los empleados, sin embargo, los efectos más consistentes en el coste de respuesta alta y el mantenimiento de esta conducta fueron en la retroalimentación diaria.

Estos resultados son consistentes con el estudio de Pampino et al. (2004), donde se evaluaron los efectos de la frecuencia de retroalimentación en combinación con otros métodos (aclaración de tareas y fijar metas) en el desempeño de los empleados de una tienda minorista de marcos y arte. De igual forma los resultados fueron favorables con ambas frecuencias, sin embargo, fueron mejores con frecuencia diaria.

Estos resultados son consistentes con los expuestos en el metaanálisis realizado por Sleiman et al. (2020), aunque este estudio abarca más que la frecuencia. Los autores hacen una revisión de los artículos que aplicaron diferentes elementos en la retroalimentación de 1998 a 2018 y analizaron el tamaño del efecto que aporta cada uno de ellos. Dada la evidencia empírica se pueden tomar los elementos con tamaños del efecto muy grandes como criterios que se deberían incluir en la retroalimentación para mejorar la efectividad en las organizaciones.

Los criterios identificados con tamaños de efecto muy grandes fueron (Sleiman et al., 2020):

- Elementos que incluyen especificación de antecedentes y consecuencias
- Fuentes: autogeneradas y por gerentes o supervisores
- Medios: verbales o escritas, que incluyan gráficas o tablas del desempeño
- Frecuencia: diaria, semanal y en cada observación
- Inmediata
- Naturaleza: positiva

Por otro lado, el uso de otros procedimientos combinados con retroalimentación genera efectos más consistentes. Esto se ha demostrado en los estudios que combinan este método con la aclaración de tareas, mismos que también han demostrado resultados favorables. Dentro de estas investigaciones se encuentra el de los autores Amigo et al. (2008), quienes mejoraron los comportamientos de distribución de productos de una pizzería, y además variaron el tipo de retroalimentación (visual y verbal). Obteniendo una disminución de 2.5 minutos en la entrega, cuando se implementó la combinación de aclaración de tareas con objetivos y retroalimentación.

Sumado a esto el estudio de Berger y Ludwig (2007) evaluó si un sistema de tecnología de voz (retroalimentación inmediata) disminuiría la cantidad de errores cometidos en trabajadores de un almacén. Los resultados mostraron una disminución de 2.44 errores por 1000 casos seleccionados a 0.94 errores por 1000. Estimado de 5.433 errores en los departamentos experimentales durante las 8 semanas posteriores a la implementación. Esto resultó en un ahorro estimado de \$85,569 durante un período de 8 semanas en dos departamentos.

En cuanto a la combinación de retroalimentación con otros métodos, Durgin et al. (2014) investigaron los efectos en la aclaración de tareas y uso de retroalimentación en el desempeño de trabajadores de una ONG, demostrando una mejoría considerable en todos los casos. De igual forma Reetz et al. (2016) probaron con esta combinación

de métodos una mejoría del servicio al cliente del 40% al 56%.

Además de la aclaración de tareas y retroalimentación (gráfica), los autores Squires et al. (2007) utilizaron indicación en la atención al cliente y número de ventas de empleados de un restaurante. Se encontró que todas las intervenciones tuvieron un incremento en saludos al cliente, sin embargo, los mejores resultados en ventas con un incremento promedio del 22% se obtuvieron con retroalimentación.

Del mismo modo, se han obtenido resultados favorables en la disminución de comportamientos disfuncionales con esta combinación, tal como lo muestra el estudio de Palmer y Johnson (2013); donde el objetivo fue utilizar aclaración de tareas y retroalimentación para disminuir comportamientos disfuncionales (aumento de costos y generación de problemáticas) de empleados de un restaurante. Los resultados mostraron disminuciones del 53% al 72% tiempo de registro temprano, que aumentaba costos al restaurante.

En este mismo orden de ideas, el cambio de procedimientos laborales con retroalimentación diaria también es efectivo para incrementar la productividad. Esto se demostró en el estudio de Kelley y Gravina (2018), quienes utilizaron estos métodos para reducir el tiempo promedio de atención, desde el ingreso al servicio de urgencias, hasta que se solicitó la primera prueba de laboratorio o radiológica (puerta a pedido); y el tiempo promedio desde que un paciente ingresó al servicio de urgencias hasta que el paciente fue dado de alta (puerta a descarga); además se midieron las puntuaciones de satisfacción del paciente. Los resultados demostraron una disminución de 36 minutos cuando se modificó el proceso. Con la implementación de retroalimentación se redujo aún más a 22 minutos y 14 minutos, logrando ahorrarle al hospital \$137,511.41 al mes.

En cuanto a la combinación con administración de contingencias, de igual forma se han encontrado resultados favorables. Tal es el caso del estudio de Ludwig et al. (2002), quienes midieron los efectos de retroalimentación individual pública y recompensas competitivas en conductas de conducción segura en repartidores de pizza. Logrando un aumento del 17% al 22% en conductas seguras de manejo.

Asimismo, se ha combinado el establecimiento de metas, retroalimentación y aplicación de contingencias, como en el estudio de Jessup y Stahelski (1999), donde se aplicaron recompensas tangibles en el desempeño laboral de los trabajadores de una fábrica de aluminio, logrando un menor índice de ánodos defectuosos a 79 (-58%) por semana, lo que logró ahorrar de 11 a 15 mil dólares. Usando esta misma combinación Huberman y O'Brien (1999) obtuvieron en terapeutas un incremento del 27% al 100% en la calidad del servicio, incluyendo el cumplimiento de las metas terapéuticas.

Relación con Otras Variables

El tipo de actividad en el uso de la retroalimentación positiva y negativa es otro elemento importante para considerar, pues tiene impactos en el desempeño de los empleados. En la investigación de Waldersee y Luthans (1994) encontraron que la retroalimentación positiva tiene efectos perjudiciales sobre el desempeño en empleados de comida rápida que son un buen ejemplo de actividades rutinarias, en comparación con la retroalimentación correctiva o la no retroalimentación.

Estos efectos son consistentes con las investigaciones de Kirschenbaum y Karoly (1977); y Tomarken y Kirschenbaum (1982, citados en Waldersee & Luthans, 1994). Estos resultados indican que, aunque su principal función es reforzar el comportamiento adecuado, en el caso de actividades rutinarias no cumple esta función e incluso entorpece el trabajo.

Además, se ha encontrado que el uso de retroalimentación sobre los días

de ausencia con un estándar de comparación en los empleados puede reducir el ausentismo. Aunque los tamaños de efecto son menores a otras intervenciones (capacitación, cambios de políticas, economía de fichas, programas de extinción) $d = 0,30$ y $d = 0,29$ han sido consistentes y resultan menos tardadas (Gaudine & Saks, 2001).

En congruencia con estos resultados, el estudio de Camden y Ludwig (2013) implementa una intervención en retroalimentación normativa, es decir que podían comparar su rendimiento con el del grupo y uso de metacontingencias para disminuir el ausentismo entre 64 asistentes de enfermería certificados en una organización de atención médica rural. Los resultados demostraron una disminución significativa en tres hospitales de una media inicial de 0,24 (SD = 0,19) días a la semana (7,74% de sus horas programadas) a una media de 0,13 (SD = 0,17) días a la semana (3,81% de sus horas programadas). Otras variables con las que se relaciona es la calidad encontrándose en metaanálisis efectos moderados $d = 0,40$ (Hysong, 2009).

En cuanto a los comportamientos de seguridad, se ha encontrado un aumento con el uso de la retroalimentación. Tal es el caso del estudio de Kwangsu y Oah (2013), quienes demostraron que la retroalimentación automatizada incrementa considerablemente el tiempo que pasan los trabajadores administrativos en una postura sentada segura. En esta misma línea Ludwig et. al. (2002) lograron un aumento del 17% al 22% en conductas seguras de manejo. En este mismo sentido, Cooper (2006) con el uso de la retroalimentación por parte de la gerencia, logró una disminución del 45% de lesiones en una fábrica de papel.

De igual manera Wine et al. (2019) compararon los efectos de la retroalimentación antes y después del desempeño, con y sin metas en la adquisición de la habilidad de implementar sistemas de bloqueo en situaciones de emergencia en trabajadores de una institución educativa. Logrando resultados favorables con estas técnicas en la adquisición de la habilidad, sin embargo, el grupo con retroalimentación después del comportamiento combinado con tener una meta fija, fue el grupo que tuvo los mejores resultados, aunque no fueron estadísticamente significativos.

Del mismo modo Lee et al. (2014) compararon los efectos de la retroalimentación global y específica sobre el desempeño en seguridad en trabajadores de una construcción demostrando un incremento del 100% de comportamientos seguros, sin embargo, la diferencia entre global o específica no arrojó diferencias significativas. La específica fue más efectiva cuando no se proporcionó comparación social y la global cuando se presentó esta condición.

Por último, el estudio de Stephens y Ludwig (2005) con una intervención de capacitación, establecimiento de objetivos y retroalimentación lograron la promoción de precauciones universales (UP), que son procedimientos para reducir la probabilidad de exposición accidental a patógenos transmitidos por la sangre en un hospital. Los resultados mostraron que los comportamientos seguros aumentaron: desinfección de manos de un 24% al 65% y la eliminación inmediata de agujas del 53% a 58% del tiempo.

Otra variable que se ha incidido es la de robo, en el estudio de Rohn et al. (2003) implementaron una intervención de rendición de cuentas y retroalimentación verbal y publicada para disminuir la escasez de efectivo que se sospechaba que era el resultado del robo de los empleados. Los resultados mostraron una disminución de pérdidas de 2.27 dólares diarios a 0.06 dólares por día.

Los estudios anteriores son demostraciones empíricas de la importancia de la retroalimentación en el ámbito organizacional, pues se ha demostrado que con su aplicación se pueden cumplir las principales metas organizacionales. Además, se puede apreciar que puede tener diferentes funciones en la conducta de los empleados, ya sea para incrementar un comportamiento adecuado o disminuir uno inadecuado.

Los Gerentes

Además de la morfología y el contexto, es importante señalar a los gerentes como las principales fuentes de retroalimentación, por eso su rol es primordial, aunque no siempre lo hacen de manera adecuada (Moss & Martinko, 1998). De acuerdo con Mawhinney (2001), el papel del líder en la organización es efectuar cambios en el comportamiento de los miembros para asegurar la supervivencia de la empresa. Por lo que se encargan de diseñar y planificar la cultura, a través de lograr que las influencias del contexto aumenten las respuestas adaptativas (Redmon & Mason, 2001).

De tal forma que los gerentes son quienes manipulan contingencias, metacontingencias o reglas en función de los objetivos organizacionales con la finalidad de garantizar el éxito. Las metacontingencias hacen referencia a contingencias omnipresentes en todas las prácticas de la organización y las consecuencias molares (Mawhinney, 2010).

Sin embargo, en lo que respecta a la retroalimentación, diferentes estudios mencionan que los gerentes la evitan, retrasan e incluso distorsionan información, los cuales son los principales problemas que pueden generar una supervisión problemática (Moss & Martinko, 1998; Whitman et al., 2014). Al respecto se denomina efecto mamá a esta problemática, una explicación de este efecto es que los gerentes relacionan el bajo desempeño con una falta de habilidad y no de esfuerzo, además de valorar que dichas retroalimentaciones pueden socavar los esfuerzos de sus empleados (Moss & Martinko, 1998).

Una alternativa que modifica la inmediatez, frecuencia y dirección de la retroalimentación es que los gerentes valoren las recompensas como dependientes del desempeño de sus subordinados (Moss & Martinko, 1998).

Por consiguiente, la efectividad de la retroalimentación por parte de los gerentes se vuelve un factor clave para su asociación con el incremento del desempeño. No basta con solo emitir el comportamiento verbal sobre la conducta de los subordinados, se requiere de la especificación de ciertos criterios, por lo que estos estudios ayudan en su identificación precisando los elementos a considerar para lograr la efectividad como tipo de actividad, uso de retroalimentación positiva y correctiva, y la valoración de los gerentes sobre el desempeño de sus subordinados.

Identificación de la Retroalimentación en las Organizaciones

Instrumentos de Criterio

La medición en psicología ha sido más ampliamente abordada desde la teoría clásica de los Test, sin embargo, desde esta perspectiva se han planteado diversas dificultades. De las más remarcables están: que cada instrumento tiene una definición diferente del constructo psicológico que se mide, es difícil determinar las características de una muestra de elementos (ítems) de un test para que se considere representativa del constructo, siempre hay errores de medición y las escalas de medición carecen de cero absoluto de acuerdo con Martínez y Arias (1995, citados en Tornimbeni et al., 2008).

Una alternativa a estas dificultades son los instrumentos al criterio, para esto es necesario hablar de los tipos que hay. El primero son los instrumentos de norma, los cuales dependen de un estándar relativo donde se compara al individuo con un grupo normativo y lo importante es la posición relativa de los sujetos en este grupo de acuerdo Glaser (1963, citado en Linden, 1982). Por otro lado, están los de criterio, los cuáles dependen de un estándar absoluto para determinar si el individuo posee lo que se está midiendo en comparación con objetivos de comportamiento específicos (Goldstein & Ford, 2002).

Por lo que los instrumentos de criterio permiten identificar la capacidad del sujeto con una puntuación determinada y así precisar su repertorio conductual (Linden, 1982). Además de establecer un punto de corte (el cual indica la maestría de dominio) en las puntuaciones obtenidas para identificar a los sujetos que son aptos de los que no (Tornimbeni et al., 2008).

Si se habla de la retroalimentación como competencia, se pueden fijar criterios generales para determinar en qué medida un gerente cumple con estos, dichos criterios deben estar en función de objetivos organizacionales; por tanto, los estudios aplicados que han demostrado de manera sistemática el incremento de la productividad pueden ser considerados como los elementos adecuados que debe incluir la retroalimentación y servir como dichos criterios.

Cuando se cuenta con un tiempo limitado o no hay la posibilidad de observar directamente el comportamiento, se puede verificar esta competencia a través del conocimiento que tiene el gerente sobre la misma. Esto puede ahorrar tiempo y posteriormente llegarse a complementar con observaciones directas cuando las condiciones sean las idóneas.

Taxonomía de Retroalimentación Efectiva

La retroalimentación efectiva es aquella que probabiliza los mejores resultados en el desempeño, tomando en cuenta los estudios aplicados en ámbitos organizacionales se puede considerar como criterios de efectividad los siguientes:

- **Pertinencia:** Corresponde a la emisión de la retroalimentación en función del tipo de tarea que desempeña el subordinado. Se considera que la positiva solo debe ser emitida en tareas complejas no en rutinarias, mientras que la negativa funciona de manera adecuada sin importar el tipo de tarea.
- **Eficacia:** La respuesta que emite el subordinado en función de la retroalimentación del gerente para que se considere efectiva. En el caso de la retroalimentación positiva sería mantener la respuesta y de la negativa modificarla en función de los criterios de logro.
- **Frecuencia:** Cantidad de veces en que el gerente emite retroalimentación sobre la conducta de sus subordinados.
- **Especificidad:** Refiere a que la retroalimentación del gerente contenga la descripción de la conducta y criterio de logro del subordinado, así como la consecuencia de esta.

Utilidad Organizacional

La evaluación se define como una técnica de recolección sistemática, además cuando se hace de manera efectiva permite fijar objetivos relevantes para las organizaciones (Goldstein & Ford, 2002). Cuando se hace alusión a una evaluación inicial se hace referencia al diagnóstico; en las organizaciones, la fase diagnóstica es necesaria en la gran mayoría de los procesos. En cuanto a la retroalimentación como

una competencia indispensable por su gran influencia en la productividad se vuelve su evaluación un requisito necesario.

Los instrumentos de criterio de conocimiento permiten además de evaluar al gerente, tomar decisiones y llevar a cabo diferentes procesos administrativos de este puesto estratégico. Entre las que se encuentran: desarrollar planes de capacitación, planes de compensación, evaluaciones de desempeño, planes de promoción y reclutamiento y selección.

Con base en lo anterior es que el trabajo que se describe a continuación fue el desarrollo de un instrumento de criterio que evalúe el conocimiento de retroalimentación efectiva en gerentes, para esto se debe contar con índices de discriminación y dificultad adecuados, mismos que se propone el estudio que a continuación se describe.

Participaron voluntariamente 50 gerentes de diferentes organizaciones, se requirió su participación a través de una invitación por redes sociales. Los criterios de inclusión fueron: al menos un año de experiencia en el puesto, que dirijan empleados de tipo administrativo y con al menos un subordinado a su cargo.

Se diseñó un instrumento de criterio que evalúa conocimientos en retroalimentación efectiva en directivos (ver anexo de instrumento inicial), los códigos de respuesta fueron: verdadero (v) o falso (f). A continuación, se describen las categorías del instrumento:

- **Pertinencia:** Corresponde a la emisión de la retroalimentación en función del tipo de tarea que desempeña el subordinado. Se considera que la positiva solo debe ser emitida en tareas complejas no en rutinarias, mientras que la negativa funciona de manera adecuada sin importar el tipo de tarea. Ítems: 5, 6, 9, 20, 26 y 30.
- **Eficacia:** La correlación que hay entre la retroalimentación del gerente y la respuesta que emite el subordinado. En el caso de la retroalimentación positiva sería que el empleado mantenga la respuesta y de la negativa la modificará en función de los criterios de logro. Ítems: 4, 17, 19, 25 y 29.
- **Frecuencia:** Cantidad de veces en que el gerente emite retroalimentación sobre la conducta de sus subordinados. Ítems: 2, 7, 12, 15, 23.
- **Especificidad:** Refiere a que la retroalimentación del gerente contenga la descripción de la conducta y criterio de logro del subordinado, así como la consecuencia de ésta. Ítems: 1, 3, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 24, 27, 28 y 31.

Se comenzó con la construcción del instrumento de acuerdo con las dimensiones planteadas, las cuáles se derivaron de la evidencia empírica. Posteriormente el instrumento se juecó con cuatro expertos, cada uno evaluó si cumplía o no los aspectos de: claridad, coherencia y relevancia por ítem; y suficiencia por dimensión.

Una vez obtenidos los puntajes del jueceo se calculó por ítem el Content Validity Ratio (CVR) de Lawshe en 1975, se utilizó la corrección propuesta por Tristán (2008), debido a que el CVR original pide una cantidad de jueces elevada, esta corrección se sugiere cuando se cuenta con 7 jueces o menos. Los parámetros para considerar un ítem adecuado fueron que sea igual o mayor a .58. Después se calculó el Content Validity Index (CVI) por categoría, de igual forma los parámetros para considerar adecuada la categoría fueron iguales o superiores a .58.

Una vez validado el instrumento, se utilizó la plataforma "google forms" para distribuirlo de manera electrónica. Antes de comenzar a contestar, los participantes tenían que dar su consentimiento, garantizando la confidencialidad de sus datos. Después las respuestas de los participantes se pasaron a una base de datos en formato Excel, donde se hicieron las primeras sumatorias por dimensión y total, además de los

índices de dificultad considerando $> .91$ muy fáciles (Ortiz et al., 2015). En cuanto al índice de discriminación se calculó con el programa estadístico IBM SPSS Statistics 25 con el método de correlación biserial puntual considerando como criterio que fueran iguales o superiores a $.20$ como una discriminación regular (Ortiz et al., 2015).

Se presentan los resultados comenzando por el proceso de validación de contenido y finalizando con los índices por ítem de dificultad y discriminación. Los CVR obtenidos del primer jueceo arrojaron 15 ítems que no fueron adecuados $< .58$, los cuales son: 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 20, 24, 25, 26 y 28, se corrigieron tomando en cuenta las observaciones de los jueces y se volvieron a juecear.

Dado que la categoría de Suficiencia fue adecuada para todas las dimensiones (ver Tabla 7.1) no se tomó en cuenta en el segundo jueceo. Después del segundo jueceo, el CVR de todos los ítems fueron adecuados oscilando de $.75$ a 1 ; y los CVI por categoría de $.71$ a $.90$ como se observa en la Tabla 7.1.

Categoría	Primer jueceo	Segundo jueceo
Claridad	.719	.882
Coherencia	.810	.906
Relevancia	.859	.875
Suficiencia	.875	-

En cuanto a los índices por ítem, se obtuvieron primero los de dificultad eliminando aquellos que son considerados muy fáciles $> .9$, debido a que la proporción de gerentes que respondió correctamente fue muy alta. Estos ítems son: 3, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 30 y 31. Los ítems que fueron muy difíciles $< .40$ se conservaron para la adecuada representación de las dimensiones, sin embargo, cuando se obtuvieron los índices de discriminación por el método de correlación biserial puntual estos fueron eliminados. Debido a que no cumplían con el criterio de $> .20$, los cuáles son los reactivos: 6, 20 y 26.

Para comprobar la adecuada distribución de los índices, se graficaron en histogramas los valores, comparando la distribución con todos los ítems y después de ser eliminados de acuerdo con los criterios establecidos. Como puede observarse en la Figura 7.1, la distribución de los índices de dificultad tiene un sesgo negativo, por lo que la mayoría de los ítems fueron contestados bien por una gran proporción de participantes, una vez eliminados los ítems como se observa en la Figura 7.2, la distribución se observa más normal.

En cuanto a la distribución de los índices de discriminación, en la Figura 7.3 se observan valores negativos, por lo que había ítems que no discriminaban, una vez eliminados, se observa en la Figura 7.4, una distribución más parecida a la normal.

Tabla 7.1. CVI por categorías del instrumento, del primer y segundo jueceo.

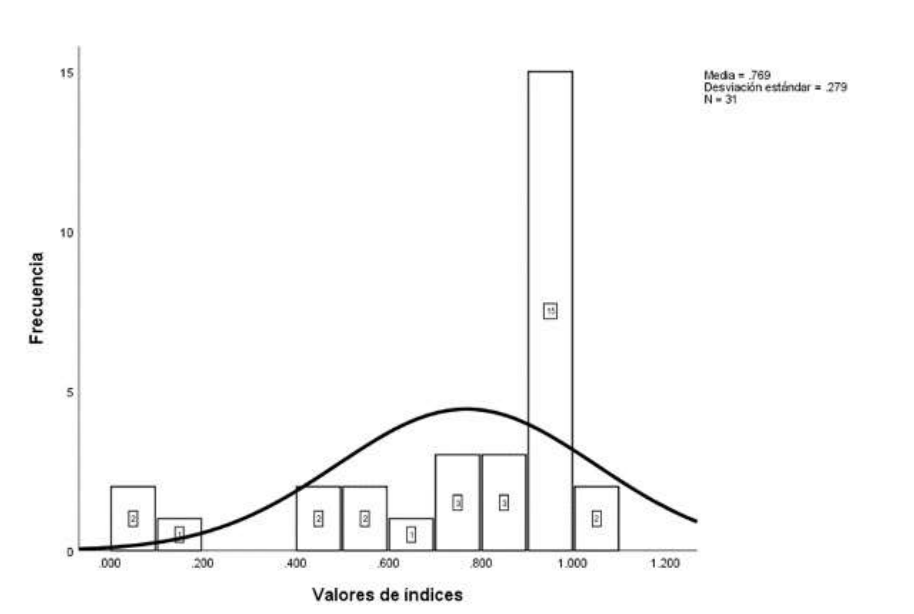


Figura 7.1 Distribución de los índices de dificultad con los 31 ítems

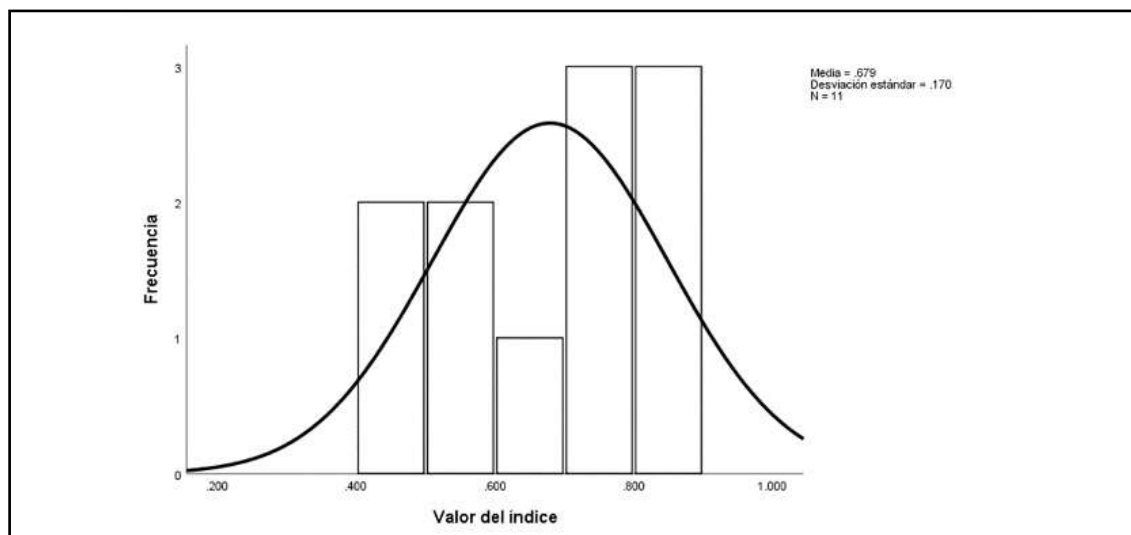


Figura 7.2 Distribución de los índices de dificultad eliminando los ítems que incumplían el criterio.

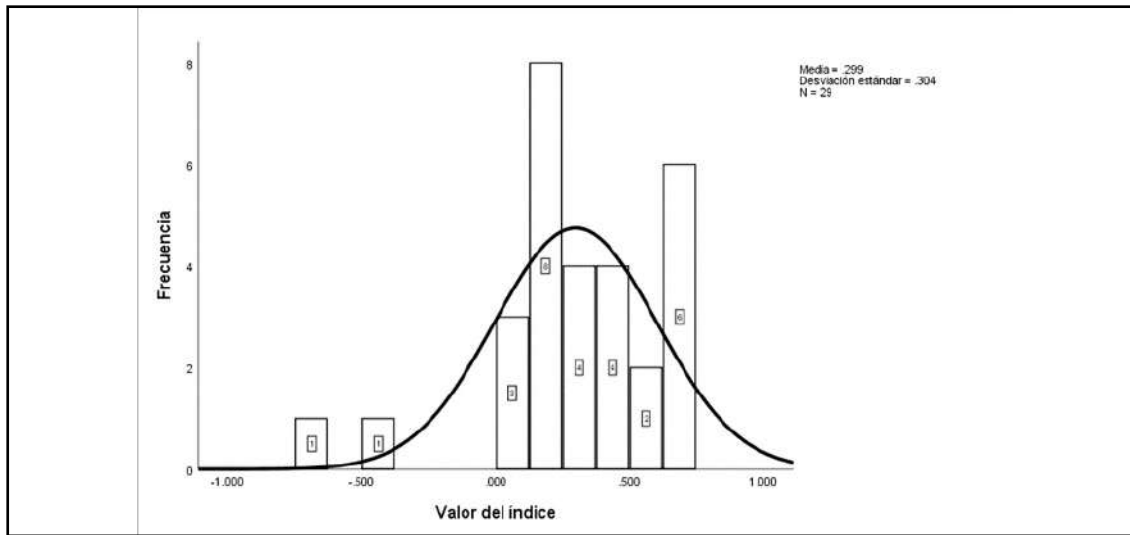


Figura 7.3 Distribución de los índices de discriminación con los 31 ítem

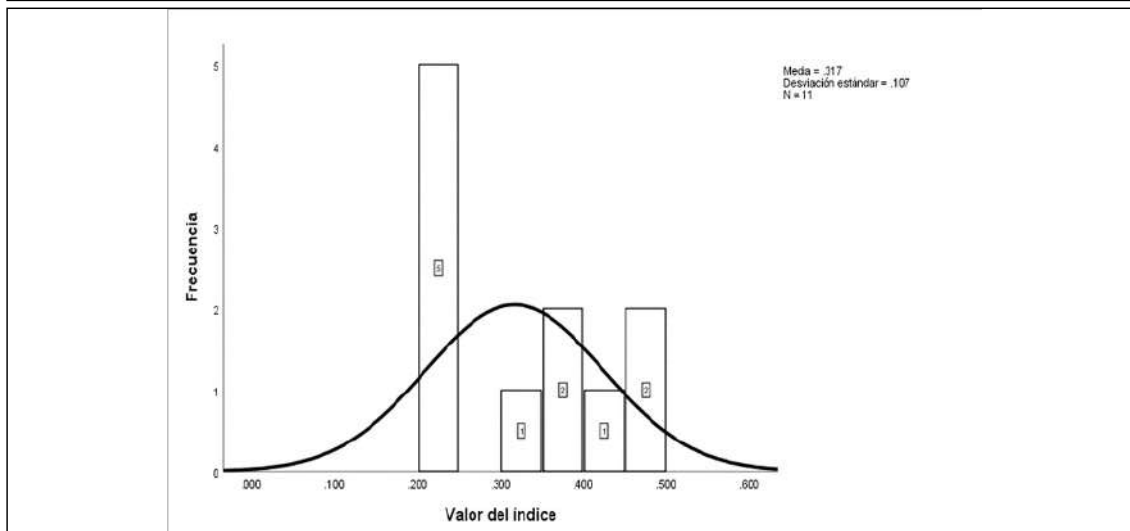


Figura 7.4 Distribución de los índices de discriminación eliminando los ítems que incumplían el criterio

Finalmente, la categoría de pertinencia quedó eliminada por falta de ítems, la cual evaluaba que la retroalimentación positiva se emitía en tareas complejas y las negativas sin importar el tipo de tarea. Por tanto, el instrumento quedó constituido de la siguiente manera: eficacia (4, 17 y 19), que evalúa la correlación de la retroalimentación y la respuesta del subordinado; frecuencia (2, 7 y 12), que evalúa la cantidad de veces que emite el gerente la retroalimentación; y especificidad (1, 10, 16, 27 y 28), que evalúa que la retroalimentación contenga la descripción de la conducta y el criterio de logro del subordinado. Quedando tres dimensiones adecuadamente constituidas, bien representadas y con una distribución de índices adecuada de dificultad y discriminación (ver apéndice en instrumento final).

En cuanto a las respuestas de los participantes, se puede observar en la Tabla 7.2 que la dimensión de frecuencia y total, son las que tienen las desviaciones más grandes. En cuanto a la media, la más baja es la de frecuencia con 1.9, lo que indica que el conocimiento de los participantes sobre este tema era bajo. Mientras que eficacia y especificidad indican un nivel de ejecución medio por parte de los participantes, con 2.16 y 3.47 respectivamente. En cuanto al puntaje total, la media de 7.53 indica que los

participantes tuvieron una ejecución buena.

	Eficacia	Frecuencia	Especificidad	Total
Media	2.16	1.90	3.47	7.53
DE	.921	1.026	.938	1.733

Tabla 7.2. Media y desviación estándar de los participantes por dimensión y total del instrumento.

Para las frecuencias y porcentajes por categoría como se muestra en la Tabla 7.3, la categoría que tuvo mayor porcentaje fue la media con 49%, seguida del alta con 38.8% lo que indica que los participantes tuvieron una ejecución buena en el instrumento de conocimientos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	12.2
Media	24	49.0
Alta	19	38.8

Tabla 7.3. Frecuencia y porcentaje por categoría de los participantes del total del instrumento.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el instrumento cuenta con una validez de contenido adecuada, debido a que los cuatro jueces expertos en el área evaluaron las dimensiones y los ítems como óptimos, obteniéndose CVR de .75 a 1 y CVI de .71 a .90. En cuanto a los resultados de la aplicación del instrumento a los 50 gerentes, los índices de dificultad y discriminación fueron adecuados en todos los ítems propuestos, por lo que el instrumento permite tener respuestas que en términos de probabilidad no son ni muy fáciles ni muy difíciles, además de identificar aquellos gerentes que poseen los conocimientos en la habilidad de retroalimentación de aquellos que no. Con base en los hallazgos empíricos de este trabajo, se puede decir que el instrumento propuesto, cumple con los parámetros estadísticos pertinentes.

En cuanto a los aspectos más importantes que comprende una retroalimentación efectiva, de acuerdo con la taxonomía propuesta, el instrumento evalúa cuatro de ellos. Los cuáles son los más relevantes, pues en los hallazgos empíricos se detalla su valor predictivo en relación con la efectividad organizacional, con variables como productividad y calidad, entre otras. Dichos aspectos se detallan a continuación.

- **Frecuencia:** la ideal de acuerdo con las investigaciones es la diaria o semanal, debido a que no se ha hallado diferencias estadísticamente significativas entre estas (Yongjoon et al., 2013; Pampino et al., 2004; Sleiman et al., 2020; Kelley & Gravina, 2018)
- **Eficacia:** la cuál refiere a que la retroalimentación puede incrementar o disminuir comportamientos de los subordinados, se asocia más comúnmente la positiva al aumento o mantenimiento de comportamientos adecuados y la negativa a la disminución o extinción de comportamientos inadecuados (Amigo et al., 2008; Berger & Ludwig, 2007; Durgin et al., 2014; Reetz et al., 2016; Squires et al., 2007; Palmer & Johnson, 2013; Ludwig et al., 2002; Kelley & Gravina, 2018; Jessup & Stahelski, 1999; John et al., 2003).
- **Especificidad:** referente a los componentes que debe tener la retroalimentación, que son conducta, criterio y consecuencias que se generan. Esta está respaldada por el metaanálisis de Sleiman et al. (2020) y el estudio de Lee et al. (2014).

Quedando constituido un instrumento con tres dimensiones y un total de



11 ítems, bien representados. El cuál permite probabilizar el éxito en objetivos organizacionales con base en la evidencia empírica, los cuales son: incremento de productividad (Amigo et al., 2014; Dowing & Geller, 2012; Karl et al., 1993; Kelley & Gravina, 2018; Moon & Oah, 2013; Moss & Martinko, 1998; Sleiman et al., 2020; Waldersee & Luthans, 1994); disminución de ausentismo (Gaudinne & Saks, 2001; Camden & Ludwig, 2013; Stephens & Ludwig, 2005), incremento y promoción de comportamientos de seguridad (Kwangsung & Oah, 2013; Ludwig et al., 2002; Cooper, 2006), adquisición de habilidades pertinentes para la realización de tareas (Wine et al., 2019) y disminución de robos (John et al., 2003). Sin embargo, es necesario comprobar esto en las aplicaciones futuras del instrumento.

Los participantes además demostraron en su mayoría poseer una habilidad alta en conocimientos de retroalimentación efectiva, de acuerdo los datos obtenidos por categoría y por dimensiones. Por otro lado, la frecuencia fue la dimensión que tuvo mayor variabilidad y un desempeño menor de acuerdo con la media reportada en este estudio. Aunque no se muestra evidencia empírica de la ejecución en un escenario aplicado de estos gerentes, de acuerdo con los estudios de otros autores en retroalimentación, estos resultados permiten probabilizar un mayor éxito en la ejecución de los gerentes en sus respectivas organizaciones, los cuáles son clave para la supervivencia de éstas, debido al papel clave que ejerce el líder para alcanzar los objetivos.

En cuanto a la dimensión de pertinencia, específicamente en los ítems 6, 20 y 26 la mayoría de los participantes respondieron de manera errónea, lo que afectó principalmente a los índices de discriminación y dificultad, aunque mayormente a los de discriminación que resultaron negativos. Por tanto, los resultados indican que los participantes que tuvieron resultados generales altos tuvieron resultados desfavorables en dichos ítems. Esto puede deberse a que, aunque hay evidencia empírica que respalda este hallazgo, dicha evidencia es menor en comparación con las otras dimensiones (Waldersee & Luthans, 1994) (Kirschenbaum & Karoly, 1977; y Tomarken & Kirschenbaum, 1982; citados en Waldersee & Luthans, 1994), por lo que la muestra de gerentes que participaron no tiene conocimientos al respecto.

Una posible alternativa de solución es volver a evaluar la redacción de estos y reescribirlos para que sean más comprensibles, en caso de correr un nuevo estudio y obtener resultados similares, indicaría un área de oportunidad general para los gerentes. Para la cual sería pertinente diseñar e implementar entrenamientos en habilidades gerenciales, los cuáles por su diseño experimental $n=1$ permiten observaciones repetidas del comportamiento, manipulación experimental de una o más variables independientes y demostración de estabilidad dentro de los niveles de las variables (Perone, 1991). En este caso específico, el objetivo es demostrar evidencia de que la manipulación de la variable independiente (entrenamiento conductual) modificó la dependiente (pertinencia en retroalimentación).

En cuanto a la metodología de este estudio se puede mejorar el tamaño de la muestra, dado que el objetivo de esta investigación era el desarrollo de la taxonomía y el instrumento en cuestión; por tanto, se consideró una muestra pequeña, aunque adecuada, pues de acuerdo a Nevo, (1980) y Shultz et al. (2014) en los instrumentos de criterio, el tamaño de la muestra no es tan relevante como los índices de discriminación y confiabilidad, en comparación con los instrumentos de norma, en los cuáles se ha demostrado que 100 sujetos en su tamaño adecuado, en cuanto a poder explicativo.

En consecuencia, para futuros trabajos se sugiere una muestra mayor, con la que

además se pueda medir la confiabilidad del instrumento. También se sugiere comprobar la validez de criterio, realizando estudios correlacionales, que asocien los resultados del instrumento con las variables expuestas en estudios empíricos previos, como: productividad, ausentismo, rotación, comportamientos seguros y adquisición de habilidades. Para corroborar si un gerente que tiene una habilidad desarrollada en conocimientos sobre retroalimentaciones efectivas puede cumplir los objetivos organizacionales.

Referencias

- Aljadeff-Abergel, E., Peterson, S., Hagen, K., Wiskirchen, R. & Cole, M. (2017). Evaluating the Temporal Location of Feedback: Providing Feedback Following Performance vs. Prior to Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 171-195. DOI: 10.1080 / 01608061.2017.1309332.
- Amigo, S., Smith, A., & Ludwig, T. (2008). Using Task Clarification, Goal Setting, and Feedback to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 176-187. DOI:10.1080/01608060802251106.
- Berger, S., & Ludwig, T. (2007). Reducing Warehouse Employee Errors Using Voice-Assisted Technology That Provided Immediate Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(1), 1-31. DOI: 10.1300/J075v27n01_01.
- Camden, M., & Ludwig, T. (2013). Absenteeism in Health Care: Using Interlocking Behavioral Contingency Feedback to Increase Attendance with Certified Nursing Assistants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(3), 165-184. DOI:10.1080/01608061.2013.814521.
- Cooper, M. (2006). Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(3), 1-41. DOI: 10.1300/J075v26n03_01.
- Downing, C., & Geller, E. (2012). A goal-setting and feedback intervention to increase ID-checking behavior: An assessment of social validity and behavioral impact. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(4), 297-306.
- Durgin, A., Mahoney, A., Cox, C., Weetjens, B., & Poling, A. (2014). Using Task Clarification and Feedback Training to Improve Staff Performance in an East African Nongovernmental Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(2), 122-143. DOI: 10.1080/01608061.2014.914007.
- Gaudine, A., & Saks, A. (2001). Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 15-29.
- Goldstein, I., y Ford, J. (2002). The Criterion Choices: Introduction to the Evaluation Process. En *Training in Organizations Needs Assessment, Development, and Evaluation* (pp. 138-176). Ontario: Wadsworth Thomson Learning.
- Hernández, G. (2021). La mitad de las empresas recortó sus programas de capacitación por la pandemia. *El economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/La-mitad-de-las-empresas-recorto-sus-programas-de-capacitacion-por-la-pandemia-20210909-0117.html>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En *Metodología de la Investigación* (pp. 2-21). México: McGrawHill.
- Hysong, S. (2009). Meta-analysis: audit and feedback features impact effectiveness on care quality. *Medical care*, 47(3), 356-363.
- Huberman, W., & O'Brien, R. (1999). Improving Therapist and Patient Performance in Chronic Psychiatric Group Homes Through Goal-Setting, Feedback, and Positive Reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(1), 13-36. DOI: 10.1300/J075v19n01_04.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).
- Jessup, P. & Stahelski, A. (1999). The Effects of a Combined Goal Setting, Feedback and Incentive Intervention on Job Performance in a Manufacturing Environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 5-26. DOI: 10.1300/J075v19n03_02.
- Karl, K., O'Leary, A., & Martocchio, J. (1993). The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 379-394.
- Kelley, D., & Gravina, N. (2018). Every Minute Counts: Using Process Improvement and Performance Feedback to Improve Patient Flow in an Emergency Department. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 234-243. DOI: 10.1080/01608061.2017.1423150.
- Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review,

- a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kwangsung, M. & Oah, S. (2013). A Comparison of the Effects of Feedback and Prompts on Safe Sitting Posture: Utilizing an Automated Observation and Feedback System. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 152-162. DOI: 10.1080 / 01608061.2013.785906.
- Lee, K., Shon, D., & Oah, S. (2014). The Relative Effects of Global and Specific Feedback on Safety Behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(1), 16-28. DOI: 10.1080/01608061.2013.878264.
- Linden, J. (1982). Criterion-referenced measurements: Its main applications, problems and findings. *Evaluation in Education*, 5, 97-118.
- Ludwig, T., Biggs, J., Wagner, S., & Geller, E. (2002). Using Public Feedback and Competitive Rewards to Increase the Safe Driving of Pizza Deliverers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 75-104. DOI: 10.1300/J075v21n04_06.
- Lugo, C., Huerta, C. e Yfarraguerri, L. (2014). La globalización económica y su impacto en el mercado laboral en México. *International Journal of Good Conscience*, 9(2), 69-89.
- Mawhinney, T. (2001). Leadership: Behavior, Context and Consequences. En Mawhinney, T., Redmon, W. y Johnson C. (Eds). *Handbook of Organizational Performance Behavior Analysis and Management* (pp.191-219). New York: The Haworth Press.
- Mawhinney, T. (2010). Identifying and extinguishing dysfunctional and deadly organizational practices. En Ludwig, T. & Houmanfar, R. (eds). *Understanding Complexity in Organizations*. Behavioral Systems (pp. 145-170). New York: Routledge.
- Miltenberger, R. (2013). Procedimientos de entrenamiento de habilidades conductuales. En *Modificación de la conducta: Principios y procedimientos* (pp. 223-238). Madrid: Pirámide.
- Moon, K., & Oah, S. (2013). A Comparison of the Effects of Feedback and Prompts on Safe Sitting Posture: Utilizing an Automated Observation and Feedback System. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33 (2), 152-162. DOI:10.1080/01608061.2013.785906.
- Moreno, T. (2021). Modelos de retroalimentación en educación superior. En *la retroalimentación: un proceso clave para la enseñanza y evaluación formativa* (pp. 129-190). México: UAM, División de ciencias de la comunicación y diseño.
- Moss, S., & Martinko, M. (1998). The effects of performance attributions and outcome dependence on leader feedback behavior following poor subordinate performance. *Journal of organizational behavior*, 19(3), 259-274.
- Nevo, B. (1980). Item Analysis with Small Samples. *Applied Psychological Measurement*, 4(3), 323-329. DOI:10.1177/014662168000400304.
- Ortiz, G., Díaz, P., Llanos, O., Pérez, S., & González, K. (2015). Dificultad y discriminación de los ítems del examen de Metodología de la Investigación y Estadística. *EDUMECENTRO*, 7(2), 19-35.
- Palmer, M., & Johnson, C. (2013). The Effects of Task Clarification and Group Graphic Feedback on Early Punch-In Times. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(4), 265-275. DOI: 10.1080/01608061.2013.843492.
- Pampino, R., MacDonald, J., Mullin, J., & Wilder, D. (2004). Weekly Feedback vs. Daily Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 21-43. DOI: 10.1300/J075v23n02_03.
- Perone, M. (1991). Experimental design in the analysis of free-operant behavior. En I. H. f *Organizational Behavior Management*, 25(2), 37-71. DOI: 10.1300/J075v25n02_02.
- Tornimbeni, S., Pérez, E., & Olaz, F. (2008). Fundamentos de la medición en psicología. En *Introducción a la psicología* (pp.19-49). Paidós.
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37-48.
- Waldersee, R., & Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of organizational behavior*, 15, 83-95.
- Whitman, M., Halbesleben, J., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- Wine, B., Lewis, K., Newcomb, E., Camblin, J., Chen, T., Liesfeld, J., Matthews, K., Morgan, C., & Newcomb, B. (2019). The Effects of Temporal Placement of Feedback on Performance with and Without Goals. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 308-316. DOI: 10.1080/01608061.2019.1632244.
- Yongjoon, S., Kyehoon, L. & Shezeen, O. (2013). Relative Effects of Daily Feedback and Weekly Feedback on Customer Service Behavior at a Gas Station. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 137-151. DOI:10.1080/01608061.2013.785898.

*Se agradece a David Ruíz por la asesoría de datos.



Anexo 1. Versión Inicial del Instrumento

“Instrumento de evaluación de retroalimentación efectiva en las organizaciones”

Apreciable participante, para nosotros es muy valiosa su participación y agradecemos mucho el tiempo invertido. El propósito de este instrumento es recabar información de las habilidades gerenciales. Queremos recordarle que toda la información que usted nos proporcione será de carácter estrictamente **confidencial** y será utilizada únicamente para fines de investigación. Su participación es completamente voluntaria y anónima. Usted requiere aproximadamente de 20 minutos de su tiempo.

Si está de acuerdo con participar
marque en el cuadro acepto:

Acepto

No acepto

Al aceptar manifiesto mi participación libre y voluntaria, así como mi consentimiento para que se utilice mi información de manera anónima.

Datos Sociodemográficos

Puesto	
Antigüedad laboral (en la empresa que labora actualmente)	
No. de subordinados a cargo	
Género	
Edad	
Escolaridad	
Giro organizacional	

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes declaraciones y marque si considera que es verdadera (V) o falsa (F).

Enunciados	V	F
1. Cuando hacen las cosas bien debo felicitarlos en lugar de explicarles lo que hicieron bien.		
2. Lo ideal es hablar semanal/diariamente con mis subordinados sobre su desempeño.		
3. Cuando mis subordinados han cometido algún error, debo hablar con ellos de cómo corregirlo y del impacto que tiene su trabajo en la empresa.		
4. Cuando retroalimento los errores de mis subordinados, ellos deberían hacer los cambios de la manera como se los pido.		

Enunciados	V	F
5. La retroalimentación sobre el desempeño adecuado de mis subordinados únicamente debe ser sobre actividades breves como sacar copias, contestar llamadas o confirmar correos.		
6. Mi retroalimentación positiva sobre el desempeño de mis subordinados debe ser sobre sus actividades tanto simples (sacar copias, contestar llamadas, enviar correos, etc.) como complejas (hacer reportes, presentar proyectos, etc.).		
7. Hacer reuniones semestrales con mis subordinados para hablar de su desempeño es mejor que hacerlo mensual o semanalmente.		
8. Cuando mis empleados hacen las cosas bien no debo hacer comentarios sobre su desempeño, ellos ya saben qué hacer.		
9. Mi retroalimentación positiva sobre el desempeño de mis subordinados debe limitarse a actividades que requieren menor cantidad de tiempo.		
10. Las retroalimentaciones no deben incluir descripciones detalladas de lo que hicieron bien y mal mis subordinados.		
11. Cuando hablo con mis subordinados sobre su desempeño debo ser preciso sobre sus áreas de mejora y las consecuencias que tienen en la empresa.		
12. Hablar mensualmente con mis subordinados sobre su desempeño es mejor que hacerlo semanalmente.		
13. Mis retroalimentaciones sobre el desempeño de mis subordinados se tienen que limitar a su desempeño no a las consecuencias que genera.		
14. Mis retroalimentaciones del desempeño de mis subordinados deben incluir sólo sus resultados finales.		
15. Lo ideal es hablar del desempeño de mis subordinados solo cuando ellos lo solicitan.		
16. Cuando hablo con mis subordinados sobre su desempeño debo centrarme en sus resultados, en cómo llegaron a obtenerlos y en las consecuencias que genera para la empresa.		
17. Cuando reconozco o felicito a mis subordinados sobre lo que hicieron bien, deberían continuar haciendo el trabajo de manera adecuada.		
18. Cuando veo que mis subordinados desconocen cómo hacer algo evito decirles cómo podrían hacerlo.		
19. Retroalimentar los errores de mis subordinados no genera que hagan las actividades cómo se las pido.		
20. Mi retroalimentación sobre el desempeño adecuado de mis subordinados únicamente se debe limitar a actividades que requieren mayor cantidad de información (hacer reportes, presentar proyectos, etc.).		
21. Cuando hago correcciones a mis empleados debo especificar sólo la forma en que espero que lo haga sin tomar en cuenta los resultados.		
22. Cuando retroalimento a mis empleados solo debo mencionar sus resultados y no sobre cómo llegaron a obtenerlos.		
23. No hablar con mis empleados sobre su desempeño es mejor, así evito problemas.		

Enunciados	V	F
24. Cuando mi retroalimentación incluye una solicitud tengo que especificar a mis subordinados el tiempo y forma en que deben realizarlo y el impacto que tiene en la empresa.		
25. Reconocer o felicitar a mis subordinados sobre lo que hicieron bien, provocaría que dejen de hacer el trabajo de manera adecuada.		
26. Mi retroalimentación positiva sobre el desempeño de mis subordinados únicamente se debe limitar a actividades que requieren mayor cantidad de tiempo.		
27. Cuando mis subordinados han cometido algún error, solo debo hablar con ellos sobre cómo corregirlo.		
28. Tengo que ser poco detallado en mis retroalimentaciones que incluyen solicitudes, porque mis subordinados ya deberían saber que tienen que hacer.		
29. Retroalimentar a los empleados solo provoca que hagan peor su trabajo.		
30. Sin importar el tipo de actividad que realicen mis subordinados, si cometen un error debo decirles cuál fue y cómo deben corregirlo.		

Anexo 2. Versión final del instrumento

“Instrumento de evaluación de retroalimentación efectiva en las organizaciones”

Apreciable participante, para nosotros es muy valiosa su participación y agradecemos mucho el tiempo invertido. El propósito de este instrumento es recabar información de las habilidades gerenciales. Queremos recordarle que toda la información que usted nos proporcione será de carácter estrictamente **confidencial** y será utilizada únicamente para fines de investigación. Su participación es completamente voluntaria y anónima. Usted requiere aproximadamente de 20 minutos de su tiempo.

Si está de acuerdo con participar
marque en el cuadro acepto:

Acepto	
No acepto	

Al aceptar manifiesto mi participación libre y voluntaria, así como mi consentimiento para que se utilice mi información de manera anónima.

Datos sociodemográficos	
Puesto	
Antigüedad laboral (en la empresa que labora actualmente)	
No. de subordinados a cargo	

Género	
Edad	
Escolaridad	
Giro organizacional	

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes declaraciones y marque si considera que es verdadera (V) o falsa (F).

Enunciados	V	F
1. Cuando hacen las cosas bien debo felicitarlos en lugar de explicarles lo que hicieron bien.		
2. Lo ideal es hablar semanal/diariamente con mis subordinados sobre su desempeño.		
4. Cuando retroalimento los errores de mis subordinados, ellos deberían hacer los cambios de la manera como se los pido.		
7. Hacer reuniones semestrales con mis subordinados para hablar de su desempeño es mejor que hacerlo mensual o semanalmente.		
10. Las retroalimentaciones no deben incluir descripciones detalladas de lo que hicieron bien y mal mis subordinados.		
12. Hablar mensualmente con mis subordinados sobre su desempeño es mejor que hacerlo semanalmente.		
16. Cuando hablo con mis subordinados sobre su desempeño debo centrarme en sus resultados, en cómo llegaron a obtenerlos y en las consecuencias que genera para la empresa.		
17. Cuando reconozco o felicito a mis subordinados sobre lo que hicieron bien, deberían continuar haciendo el trabajo de manera adecuada.		
19. Retroalimentar los errores de mis subordinados no genera que hagan las actividades cómo se las pido.		
27. Cuando mis subordinados han cometido algún error, solo debo hablar con ellos sobre cómo corregirlo.		
28. Tengo que ser poco detallado en mis retroalimentaciones que incluyen solicitudes, porque mis subordinados ya deberían saber que tienen que hacer.		



Parte IEl Rol del Psicólogo
Organizacional**1****2****3****4****5****Parte II**Gestión Organizacional
Basada en Evidencias**6****7****8****9****10****Parte III**Psicología Aplicada al
Emprendimiento y a la
Gestión Organizacional**11****12****13****14**