

Perspectivas de los líderes ante la retroalimentación de sus seguidores en las organizaciones.

Ashley M. Acosta Ramos

Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras como uno de los requisitos conducentes al grado de Maestría en Artes con especialidad en Psicología Industrial Organizacional

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

Marzo 2024

Esta tesis es propiedad conjunta de la autora y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá reproducirse o ser publicada en parte o en su totalidad ni resumirse sin el consentimiento de la autora o de la Dirección del Departamento de Psicología.

ÍNDICE GENERAL

Índice general	ii
Lista de tablas	iv
Lista de figuras	v
Lista de anejos	vi
Certificación de aprobación	vii
Resumen	viii
Resumen biográfico de la autora	ix
Dedicatoria	x
Agradecimientos	xi
Capítulo I: Introducción	12
Upward Feedback	14
Liderazgo	15
Revisión de literatura	16
Marco teórico	22
Capítulo II: Método	25
Tipo de estudio	25
Participantes	25
Instrumentos	26
Procedimiento	27
Procedimiento para análisis de resultados	28
Capítulo III: Análisis de resultados	29

Primera dimensión	31
Segunda dimensión	34
Tercera dimensión	35
Capítulo IV: Discusión de resultados	41
Felicitaciones y retroalimentación positiva recibida	41
Consideración del feedback	43
Limitaciones de estudio	45
Implicaciones a la psicología	45
Conclusión	47
Referencias	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información sociodemográfica	26
Tabla 2. Frecuencia de códigos más utilizados	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Posición de trabajo	29
Figura 2. Grado académico del participante	30
Figura 3. Cantidad de códigos por entrevista	32
Figura 4. Nube de códigos	40
Figura 5. El efecto del FIT según Kluger y DeNisi	43

LISTA DE ANEJOS

Anejo A. Hoja de aprobación de CIPSHI	53
Anejo B. Comunicado a posibles participantes	54
Anejo C. Hoja de consentimiento informado	55
Anejo D. Hoja de datos sociodemográficos	57
Anejo E. Lista de preguntas a participantes	58

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN

Certificamos que hemos leído esta investigación y que en nuestra opinión es adecuada en el alcance y calidad de su contenido para el grado de Maestría en Artes con especialidad en Psicología Industrial Organizacional del Programa Graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Laura Galarza García, Ph.D.

Directora

Joyce González Domínguez, Ph.D.

Segundo Miembro

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la percepción de los líderes sobre la retroalimentación de los seguidores? Con el fin de comprender las interacciones dentro de una organización es menester comprender la cultura organizacional de estas. A modo de explorar cualitativamente la perspectiva de la retroalimentación ascendente, se estuvo realizando un análisis de contenido dirigido con cuatro entrevistas semiestructuradas a líderes. Los participantes debían pertenecer a un rol de liderazgo en una organización donde se tuvieran prácticas de retroalimentación ascendente y se utilizó un muestreo por conveniencia. Se observó que los líderes muestran una apertura cada vez mayor a recibir retroalimentación constructiva y crítica, reconociendo su importancia para la toma de decisiones informadas y el crecimiento profesional.

RESUMEN BIOGRÁFICO DE LA AUTORA

Ashley Acosta Ramos nació el 13 de mayo del 1995 en Carolina, Puerto Rico. Cursó su Escuela Superior en el Colegio Nuestra Señora de Lourdes del mismo pueblo, graduándose en el 2013; y, luego continuó sus estudios, realizando un bachillerato en Artes de la Psicología, seguido por su Maestría en Psicología Industrial Organizacional en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras. Se ha desempeñado en el área de Desarrollo y Aprendizaje Organizacional desde el 2020 en varias industrias, incluyendo tecnología, área corporativa y último en la industria de seguros médicos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia y amigas. Sin su apoyo, dedicación y confianza no hubiera podido lograr todo lo que he realizado. Ellos son mi fortaleza y mi motivación para seguir desarrollándome. Gracias por ser mi fuente de sostén en cada desafío.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gran apreciación a los miembros de esta investigación. Gracias por la guía y paciencia en este proceso. Sin duda, no hubiera sido posible sin personas como la Dra. Laura Galarza y la Dra. Joyce González. De este proceso me llevo muchísimo aprendizaje, académico y personal. A la vez, estoy extremadamente agradecida con mi familia, quienes se aseguraron de motivarme y mantenerme enfocada y responsable a lo largo de esta larga travesía. Finalmente, quiero agradecer a mis amistades, que me hicieron reír en los momentos que no encontraba las razones para hacerlo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Introducción

Dejándonos llevar por el auge que la psicología industrial organizacional ha tomado en Puerto Rico en los pasados años, el estudio de las relaciones laborales dentro de las organizaciones ha sido sustancial para éstas. A medida que se realizan investigaciones que dan paso a un mejor entendimiento de la complejidad de los roles dentro de las organizaciones, se puede llegar al planteamiento de soluciones y mejoras a los fenómenos actuales en el campo de la psicología industrial organizacional. Las organizaciones están compuestas de dinámicas y procesos que se dan a medida que sus miembros comparten una visión de mundo y trabajen por una meta en común. De estas dinámicas, el liderazgo es uno de los estudios clásicos de la psicología industrial organizacional, tomando en cuenta estudios como los de Douglas McGregor, Kurt Lewin y Bernard Bass o de recursos más contemporáneos como Adam Grant, Linda Hill y Amy Cuddy. El estudio del liderazgo continúa siendo un tema de estudio en tendencia relevante.

Mediante esta investigación se busca alcanzar un mejor entendimiento dentro de las organizaciones sobre el fenómeno del “*upward feedback*” (en español se conoce como retroalimentación ascendente más para este trabajo se continuará refiriendo al concepto en el idioma de su creación, el inglés). Ya que la disciplina ha centrado su atención en estudiar cómo la retroalimentación del empleador impacta en el rendimiento del personal, este tema requiere que sea investigado. No obstante, la exploración de este fenómeno en sentido inverso aún no ha ganado relevancia en el ámbito de la investigación. La retroalimentación por parte de los subordinados hacia sus líderes ha experimentado un

aumento en la práctica, destacándose dinámicas como el "upward feedback" y la retroalimentación de 360°. Algunos ejemplos de organizaciones con "upward feedback" son: *Bank of America, Tenneco, Wells Fargo, Johnson & Johnson* y desde 1960 en *IBM (International Business Machines)*, ya que reconocen el valor de la información que dichas prácticas brinda a la mejora de la organización (Bernadin & Beatty, 1987).

A través de este estudio se pretende poder contestar la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál es la percepción de los líderes sobre la retroalimentación de los seguidores?* Para poder tener un entendimiento de las interacciones que se llevan a cabo dentro de una organización, debemos tener una noción de lo que la cultura organizacional abarca. García y sus colegas definen la cultura organizacional de la siguiente manera:

“La cultura organizacional representa las prácticas y los valores de una organización, que se adquieren cuando un nuevo miembro, ya adulto y con sus valores personales firmemente consolidados, forma parte de una organización laboral. Los símbolos representan las manifestaciones más superficiales de la cultura de una organización, mientras que los valores son los más sólidos y profundos.” (García et al., 2015, p.2616).

Es dentro de esta cultura, única de cada organización que los participantes se relacionan, siguiendo normas y valores que pueden no estar escritas explícitamente en documentos formales, como por ejemplo el manual de empleados o formularios utilizados a la hora de realizar la evaluación de desempeño. Aunque los cambios en las culturas organizacionales toman tiempo, se ha notado un movimiento en los fenómenos de liderazgo dentro de las organizaciones que constan la práctica de la gerencia participativa, o como otros autores también la llaman, gerencia democrática o gerencia

descentralizada. Lo que ha generado un cambio en las interacciones y relaciones de las personas que pertenecen a una organización. También es importante mencionar que mediante esta investigación estaremos trabajando con conceptos como, “upward feedback” y liderazgo.

“Upward Feedback”

Para entender el “upward feedback” primeramente se necesita entender lo que es la retroalimentación por sí misma y corresponde adentrarse en la Teoría de Intervención de Retroalimentación, o mejor conocida por su terminología en inglés como *Feedback intervention Theory* (FIT) desarrollada por Kluger y DeNisi en el 1996. Esta teoría nos explica cómo el recibir retroalimentación tiene un impacto positivo o negativo en la manera de trabajo de las personas y su productividad. Estos autores definen la Intervención de Retroalimentación como las acciones tomadas por un agente externo para proveer información o data, sobre algún aspecto del desempeño de una tarea (Kluger & DeNisi, 1996). Dentro de esta teoría, encontramos conceptos como conocimiento del resultado. El conocimiento del resultado o *knowledge of results*, también conocido como “KR” por sus siglas en inglés, es la información que incluye el resultado del desempeño de la tarea. “*A KR intervention may include, for example, a message that “your average typing speed is 100 words per minute”*”. A la misma vez, como el brindar información sobre cómo realizó la tarea, no es parte de un KR o knowledge of result (Kluger & DeNisi, 1996).

Integrando aspectos de diversas definiciones de la literatura se resume que “upward feedback” es el concepto que se utiliza para determinar la intervención de los empleados al darle retroalimentación acerca del desempeño a los líderes oficiales de una

organización (Bernadin & Beatty, 1987). Los autores nos mencionan que recoger insumo de los miembros del equipo de un líder tiene varios beneficios para la organización, entre ellos el que:

“Hay tres razones para apoyar el uso formal de la evaluación de los subordinados. En primer lugar, los subordinados son una fuente válida de información porque suelen estar en una buena posición para observar y evaluar el rendimiento de los supervisores en varias dimensiones, especialmente el liderazgo. En segundo lugar, dado que las evaluaciones suelen recogerse simultáneamente de varios subordinados, las evaluaciones múltiples son potencialmente más precisas que la calificación que suele utilizar únicamente el supervisor. En tercer lugar, un sistema formal de evaluación de los subordinados es compatible con los modelos de "compromiso" e "implicación" de los empleados, que cada vez cuentan con más apoyo (p. 63).

Esta retroalimentación puede ser formal, entiéndase por medio de comentarios escritos, encuestas estructuradas u otros métodos, o por medio de la retroalimentación informal, la cual consta de la retroalimentación voluntaria de un empleado a su superior directo con la intención de que el líder tenga información sobre tu desempeño.

Liderazgo

El liderazgo desde la perspectiva de la psicología ha sido abordado por diversos autores a lo largo del tiempo, como un área de estudio que examina a los individuos que asumen roles de liderazgo, cómo influyen en otros y cómo se desarrollan estas habilidades. En la literatura se cuenta con una diversidad de teorías que nos intentan definir este fenómeno; como por ejemplo la Teoría del gran hombre, de Thomas Carlyle popular en el siglo XIX, la Teoría del comportamiento desarrollada por Kurt Lewin, la

Teoría del liderazgo transformacional de James MacGregor Burns y Bernard Bass, entre numerosas otras. Aun así, podemos decir que, en estos últimos años, es la Teoría del líder transformacional de James MacGregor Burns y Bernard Bass, la que ha tomado más auge. Por ende, se entiende que es la mejor teoría para presentar la definición de un líder para este estudio. Dicha teoría propone que el liderazgo transformacional “Ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación y moralidad” (Burns, 1978, p.20).

A medida que se desarrolle este texto, se estará realizando una revisión más profunda acerca de los conceptos “upward feedback” y liderazgo, al igual de cómo los mismo se desarrollan dentro de las organizaciones. Con esta investigación se busca poder brindar mayor información que ayude a que organizaciones para puedan tomar decisiones informadas acerca de mejoras o cambios y que se puedan dar a medida que el mercado lo requiera. La retroalimentación de un empleado sobre el desempeño de los líderes de la organización o dirigido a la misma organización es clave ya que contiene información obtenida de fuentes directas y esto ayudaría a mejorar las prácticas.

Revisión de Literatura

Liderazgo

El estudio del líder ha sido uno de los protagonistas de la psicología organizacional. Es de esta manera que se han desarrollado numerosas teorías sobre el tema que aportan al entendimiento del concepto. Aunque aún no se ha llegado a un consenso dentro de la disciplina de cuál es el mejor estilo de liderazgo dentro de una organización, podemos decir que la literatura identifica el que un líder devota parte importante de su tiempo a establecer y mantener relaciones con los seguidores.

Entiéndase así que conocer el contexto de la organización es de suma importancia para conocer a los líderes que colaboran y trabajan en ella. La autora Navarro Corona (2016) expone el liderazgo como una forma de ordenamiento social emergente de la coincidencia entre las características del líder y las necesidades de un grupo en una circunstancia específica y no solo como la consideración de cualidades individuales y del carisma del líder. Se concluye que el liderazgo representa una estructura frágil, vulnerable y corruptible cuando se desea establecerlo como orden permanente de funcionamiento (Navarro-Corona, 2016). Según esto, podemos analizar el rol del líder como uno fluido y que forma parte no solo de la influencia que la persona establezca con los seguidores, sino también la atención y esfuerzo que pone para que se cumplan las metas de una organización. Además, dejándonos llevar por la descripción que el autor nos brinda, la postura del líder es influenciada no solo por sus cualidades individuales, si no de lo que el equipo necesita en el momento en el que se encuentra liderando.

El líder transformacional ha tomado protagonismo en los últimos años, en la academia y en las organizaciones. El liderazgo transformacional cada vez más se convierte en un concepto popular y es por esto por lo que utilizándose utiliza al liderazgo transformacional y su definición como base para este estudio.

Liderazgo Transformacional

El líder transformacional está caracterizado como el que motiva a los seguidores a sobrepasar las expectativas iniciales e inspira cambios en sus valores, normas e intereses personales, usualmente para que vayan acorde con los de la organización (Choi et al., 2017). También es definido por otros autores como el proceso de influenciar y

empoderar a los seguidores para que también se desarrollen como líderes y en el proceso, transformar la organización (Muchinsky, 1983). De esta manera el líder transformacional no solo influencia a los seguidores a cumplir con las metas y objetivos de la organización, aumentando así las ganancias, sino que también trae consigo empoderamiento y la toma de los valores organizacionales como propios. Este tipo de liderazgo va de la mano con lo que habíamos mencionado anteriormente, sobre el liderazgo ejerciéndose como un ordenamiento social que se utiliza en combinación con las necesidades de un grupo y unas circunstancias específicas.

Con el desarrollo de investigaciones que promueven el liderazgo transformacional como uno beneficioso, se ha encontrado que el mismo tiene un impacto positivo en el desarrollo de los trabajadores y en la reducción del estrés laboral, así como en el bienestar de los trabajadores (Perrilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017). El liderazgo transformacional fue propuesto por Burns en el año 1978 y lo define como “liderazgo en el que líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles de motivación y moralidad” (Burns, 1978, p.20). Entendiéndose así que el líder transformacional tiene la capacidad de influenciar a sus seguidores a transformar sus valores y comportamientos a aquellos que están alineados a los de la organización o grupo al que pertenecen.

“Upward Feedback”

Al igual que hemos observado prácticas de gerencia y liderazgo innovadoras, también se han comenzado a utilizar nuevos métodos de evaluación en los que se utilizan diferentes fuentes de información. Un ejemplo de estos métodos es la retroalimentación de 360°. La misma se define como: “el proceso por el cual los subordinados, compañeros

y jefes proporcionan información anónima a los directivos” (Brett & Atwater, 2001, p. 931). Aunque es un método que es considerado frecuentemente por el valor de la información que añade sobre el desempeño del líder, también podría mostrar una incongruencia entre la puntuación que la persona se da a sí misma y la que sus pares y jefes le dan. Dejándonos llevar por una variación de este modelo, se estará discutiendo la retroalimentación de seguidores a puestos de liderazgo.

La retroalimentación, o “feedback” según se conoce en inglés, ha sido un tema altamente investigado en el campo de la psicología organizacional por su utilidad como herramienta para el desarrollo organizacional por medio de su empleomanía (McEvoy & Buller, 1987). La misma se ve influenciada por la cultura organizacional, la experiencia de las personas participantes, las relaciones sociales que se llevan a cabo entre los evaluadores y la persona evaluada, y la calidad percibida de la retroalimentación. La literatura nos habla de los dos propósitos principales de crear una cultura organizacional donde la retroalimentación sea tomada en cuenta por la organización (Dorfman et al., 1986).

El primer propósito para crear una cultura organizacional que fomente la retroalimentación, es el desarrollo administrativo de la organización que tiene como objetivo ser útil para tomar decisiones, como el salario de un miembro de la organización, dar ascensos de puestos con más rangos, o puede llegar a ser causa de terminaciones laborales, como lo son las evaluaciones que se dan antes del periodo de probatoria de la persona empleada. Usualmente este tipo de retroalimentación es percibido como negativo por parte de las personas a ser evaluadas debido al peso para las decisiones que afectan directamente su trabajo; sin embargo, si es utilizado de manera correcta puede

proporcionar información de valor acerca del desempeño de un incumbente. El segundo propósito principal es el desarrollo organizacional del personal. El mismo está relacionado con la búsqueda de la mejora del desempeño del personal por medio de consejería y asistencia en sus debilidades como persona empleada (Dorfman et al., 1986). Este tipo de retroalimentación es percibido de manera positiva porque influencia en el mejoramiento del desempeño de la empleomanía de manera asistida por la misma organización (McEvoy & Buller, 1987).

Por otra parte, existe otro tipo de retroalimentación que ha sido observada en las organizaciones que se conoce como “upward feedback” o retroalimentación ascendente. Algunas de las definiciones de “upward feedback” más utilizadas (Kilburn & Cates, 2010) exponen que es el concepto que se utiliza para la evaluación que un subordinado realiza de su líder inmediato. Este tipo de retroalimentación se puede realizar de manera formal o informal y ambos cuentan con ventajas y desventajas. La retroalimentación formal está compuesta de comentarios escritos, evaluaciones estructuradas, como encuestas, y aunque brindan información valiosa pueden ser muy general. La misma también es parte de un proceso organizacional ya establecido previamente por equipos como el de Recursos Humanos. La retroalimentación sigue siendo conveniente, ya que el obtener formación informal acerca del desempeño de un incumbente en un puesto de poder puede ser muy difícil dependiendo del tipo de organización en la que se esté llevando a cabo.

La retroalimentación voluntaria es aquella que ocurre utilizando un medio informal, sin ser solicitada por quien la recibe y exclusivamente a discreción de quien la da (Kilburn & Cates, 2010). La misma, por su naturaleza orgánica es difícil de obtener y

presenta dificultad para cuantificarla, más otorga herramientas beneficiosas, tales como: información más específica acerca del desempeño, la cual usualmente se puede otorgar al momento de llevar la actividad que se está evaluando.

En un estudio realizado por Brandon Kilburn y Tommy Cates en el 2010, se estuvo evaluando cómo la actitud de un incumbente en un puesto de liderazgo puede influenciar si recibe retroalimentación informal o no. Entre los resultados principales de esta investigación, se observó que los líderes de la organización que deseaban obtener más retroalimentación de sus seguidores de manera voluntaria, debían enfocarse en formar, mejorar y mantener las relaciones saludables con los seguidores. Esto queriendo decir que los líderes que estén dispuestos a cambiar su comportamiento deben considerar tener prácticas orientadas a fortalecer relaciones, para que el flujo de la retroalimentación voluntaria corra de manera más libre (Kilburn & Cates, 2010).

La retroalimentación conlleva procesos internos que van más allá de otorgar una evaluación. En un estudio realizado por Curtis & O'Sullivan (2014) se expone que el que “la retroalimentación por sí misma no es más que instrucción, y si no da lugar a la reflexión y la revisión del pensamiento o la práctica, es un proceso incompleto y una oportunidad de aprendizaje incompleta” (Curtis & O'Sullivan, 2014, p. 944). Esto puede llevar a que se desarrollen las siguiente pregunta ¿Qué momento es el adecuado para otorgar retroalimentación?, ¿Qué tan efectiva es?, ¿Qué influencia su efectividad? Como tal, en el caso de esta investigación ¿Cómo tener un puesto de poder dentro de la organización influye como percibes los resultados de la retroalimentación por parte de incumbentes que ocupan puesto de menos rango?

En un estudio longitudinal realizado por Reilly, Smither y Vasilopoulos (1996) se presentaron los resultados de una muestra de 92 supervisores a lo largo de un periodo de dos años y medio. En este se expone la ausencia de estudios a largo plazo para este tipo de fenómeno lo que trae el cuestionamiento de si los cambios que se realizan debido a la retroalimentación recibida se mantienen a través del tiempo. En este estudio se llegó a la conclusión de que luego de los programas de “upward feedback”, sí se perciben cambios en los gerentes. Los cambios más notables se perciben en los supervisores con las puntuaciones más altas y que el cambio presentado es persistente a lo largo del tiempo, por lo que se establece el que sí, es necesario que se continúen realizando dinámicas de retroalimentación entre el personal (Reilly et al., 1996).

Marco Teórico

La teoría de “*Feedback intervention theory*”, o FIT por sus siglas en inglés, fue desarrollada por Avraham N. Kluger y Angelo DeNisi en el 1996. La misma abarca el concepto de retroalimentación como factor que influencia el comportamiento de una persona. Los autores proponen que “las intervenciones de retroalimentación se definen como acciones tomadas por un agente externo para proporcionar información sobre aspectos de una tarea.” (Kluger & DeNisi, 1996, p. 255). Adicional a lo que proponen como “*feedback interventon*”, también nos definen lo que ellos llaman “*knowledge of results*”, o en español conocido como conocimiento de resultados, lo cual establecen como brindarle a la persona el resultado de su desempeño en comparación con el “*feedback intervention*”, que va más alineada a brindarle a la persona información de cómo realizo la tarea. Es importante brindar esta distinción entre ambos aspectos, ya que brindar insumo sobre los resultados y la manera de realizar la tarea son utilizados de igual

manera en las organizaciones, por ende, para efectos de esta investigación, es de importancia poder distinguir ambos cuando el participante nos está recontando ocasiones en los que se le ha dado retroalimentación.

Esta teoría ha tenido influencia de otras, como por ejemplo la teoría de la *Ley de Efecto* de Thorndike (Thorndike, 1927), conocida en inglés como “Law of Effect”. Parte importante de esta teoría que podemos ver reflejada en la de “feedback intervention” es como el insumo positivo es capturado como un refuerzo a un comportamiento, mientras que el insumo negativo es percibido como un castigo. Los Kluger y DeNisi (1996) exponen que “*reinforcement and punishment facilitate learning and hence performance*” (p. 258). Otras teorías que han influenciado lo que hoy conocemos por “Feedback Intervention Theory”, lo son la Teoría del Establecimiento de Metas de Latham y Locke (1991) y la Teoría de Control de Carver y Scheier (1981). Ambas teorías mencionadas anteriormente establecen el comportamiento de una persona como orientada al logro de una meta, sin embargo, tienen unas diferencias claras en lo que ellos entienden que ocurre una vez se crea una discrepancia entre lo que es el insumo recibido y la meta que tenían que alcanzar. La teoría del establecimiento de metas nos menciona que una vez se crea esa discrepancia, el individuo tiene una variedad de respuestas, entre ellas, tratar de lograr la meta, cambiar la meta, rechazar el insumo recibido o abandonar la meta por completo. Sin embargo, la Teoría de Control, nos menciona que el individuo, para cerrar esa diferencia entre el insumo recibido y lo que esperaba, puede cambiar el comportamiento para cambiar el insumo futuro, cambiar el estándar de lo esperado, rechazar el insumo o por último escapar la situación (Kluger & DeNisi, 1996).

Son estos mecanismos de auto-regulación los que los autores incluyen como la base de su teoría. Además, postulan cinco argumentos básicos sobre su teoría;

“(a) El comportamiento se regula mediante la comparación de la retroalimentación con los objetivos o estándares, (b) los objetivos o estándares se organizan jerárquicamente, (c) la atención es limitada y, por lo tanto, sólo las brechas de retroalimentación-estándares que reciben atención participan activamente en la regulación del comportamiento, (d) la atención se dirige normalmente a un nivel moderado de la jerarquía, (e) las intervenciones de retroalimentación cambian el lugar de atención y, por lo tanto, afectan al comportamiento” (Kluger & DeNisi, 1996, p. 259).

Para efectos de esta investigación, la teoría desarrollada por Kluger y DeNisi (1996) nos permite identificar lo que son intervenciones de retroalimentación efectivas y los mecanismos de auto-regulación con los que los seres humanos contamos para manejar la incongruencia entre el insumo recibido y el esperado. Numerosas investigaciones nos pueden afirmar que, en orden de lograr las metas, los individuos se ven influenciados por el insumo de sus líderes, más es importante que a medida que evolucionamos las nuevas maneras de trabajo, se sigan estudiando fenómenos como éste. A la hora de analizar la percepción de los participantes, ante el insumo de sus subordinados, estaremos tomando en cuenta como entran en efecto estos componentes.

CAPÍTULO II: MÉTODO

Tipo de estudio

Para poder cumplir con los objetivos de esta investigación, se utilizó el método cualitativo. Recopilando la información por medio de entrevistas semi-estructuradas y clasificando el contenido de las respuestas. El autor López Noguero (2002) nos menciona que análisis de contenido está definido como el método de investigación para la interpretación de contenido subjetivo por medio de una clasificación sistemática que identifica temas y patrones. El tipo de análisis que se realizó fue uno de contenido dirigido, el cuál utiliza estudios y teorías sobre el fenómeno para comenzar a identificar los conceptos claves y variables como categorías de codificación inicial (Hsieh & Shannon, 2005). La idea detrás de utilizar el análisis de contenido como metodología es poder deconstruir la información que ha sido brindada y así poder aproximar a los componentes que conforman la retroalimentación de subordinados desde la perspectiva de los líderes evaluados.

Participantes

Los participantes en esta investigación fueron cuatro personas, mayores de 21 años, que han tenido o tienen un puesto de liderazgo formal; por ejemplo, son o fueron en su momento gerentes, supervisores, o directores de área, entre otros. Los mismos, para ser incluidos en la muestra tenían que haber trabajado en organizaciones en las que hayan sido evaluados de manera formal con herramientas que permitan que los supervisados ofrezcan retroalimentación sobre el desempeño del gerente, por ejemplo, la retroalimentación de 360 grados. Los mismos fueron reclutados por conveniencia y

disponibilidad y se utilizó un comunicado (ver Anejo B) a diferentes organizaciones a modo de conseguir realizar el contacto inicial de reclutamiento de participantes.

Tabla 1

Información Sociodemográfica

Industria	Identificación del Participante	Puesto	Tiempo en la organización	Cantidad de empleados de la organización
Bienestar y cuidado personal	1	Directora	3 años	< de 20
Alimentos	2	Supervisor	1 año	< de 20
Manejo de propiedades	3	Vicepresidente	7 años	< de 20
Hospitalidad	4	Director	21 años	> de 100

Nota. $N = 4$. Los participantes tenían un promedio de 30 años de edad ($DE = 5.96$)

Instrumentos

Se comenzó utilizando un formulario (ver Anejo D) para recopilar la información sociodemográfica al igual que la información básica sobre el puesto que ocupa en la organización. Para poder recolectar los datos de esta investigación se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada que consistió de 10-12 preguntas guías (ver Anejo E). A medida que surgieron más preguntas a partir de sus respuestas, se les realizaron preguntas adicionales. Las entrevistas fueron grabadas para poder facilitar el proceso de recolección de información y luego se transcribió el audio utilizando el programa Transcribe, el cual es un programa en línea que facilita la transcripción de las entrevistas de una manera

segura, ya que solo se puede tener acceso al mismo desde una sola computadora. Para realizar el análisis de datos cualitativos se utilizó el programa Dedoose para poder codificar de manera más organizada los datos. Dedoose es un programa en línea que se encarga de facilitar el análisis en investigaciones cualitativas o mixtas mientras mantiene segura la información y evita el que pueda ser descifrada. Todas las entrevistas se realizaron presencialmente.

Procedimiento

Para realizar la investigación se estuvo sometiendo la investigación para la autorización pertinente del Comité Institucional para la Investigación con Seres Humanos (ver Anejo A). Luego se procedió a reclutar a los participantes utilizando el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia, que es aquel en el que “selecciona a los elementos que son convenientes para la investigación para la muestra, dicha conveniencia se produce ya que el investigador se le resulta más sencillo de examinar sujetos ya sea proximidad” (Parra Velasco & Vázquez Martínez, 2017). A las personas que decidieron participar se les hizo llegar la hoja de consentimiento informado (ver Apéndice C) de manera electrónica con la información sobre la investigación que se estaría realizando. Para recopilar los datos personales de los participantes se les brindó un enlace que los llevaba la hoja sociodemográfica (ver Anejo D) en la plataforma Google Forms. La misma se compone de datos sociodemográficos del participante al igual que su rol en la organización. Para recopilar los datos cualitativos se coordinó una cita con los participantes y así se realizó una entrevista semi-estructurada (ver Anejo E) en modalidad presencial. La entrevista estuvo compuesta de 10-12 preguntas, tuvo una duración estimada de una hora y fue grabada para facilitar la transcripción y el análisis de los

datos. Luego de obtener la información, se utilizó la plataforma Transcribe para poder transcribir los datos y se almacenaron en una computadora privada con contraseña, los cuales permanecerán en la misma por un periodo de cinco años cumpliendo con lo estipulado del código de ética. La única persona que tendrá acceso a los mismos será la investigadora que realizó la recolección. Para analizar los datos se estuvo utilizando la plataforma “Dedoose”, en la misma se codificaron los datos y se identificaron y observaron patrones.

Procedimiento para el análisis de los datos

Utilizando las teorías e investigaciones que sustentan esta investigación, se utilizó una lista de categorías como base para el proceso de codificación. El análisis de los datos para esta investigación se realizó utilizando la plataforma digital Dedoose. La misma es una plataforma digital que se especializa en investigaciones cualitativas y mixtas. Dedoose facilita poder notar patrones dentro de los textos, realiza tablas y gráficas con los datos obtenidos y organiza la información de manera clara y precisa. El análisis de datos dirigido sustenta el que a medida en que se trabajen con los datos recopilados, se puede dar el caso del desarrollo de categorías emergentes. Las mismas podrían sustentar y enriquecer la teoría o contradecirla. En esta investigación se integraron categorías emergentes adicionales a la lista de categorías propuestas inicialmente.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Este trabajo tuvo como objetivo comprender cual es la percepción de los líderes sobre el insumo que ofrecen sus subordinados. Para esto, se presentan los resultados de 4 entrevistas semiestructuradas, en las que se entrevistaron a personas que tienen o han tenido roles de liderazgo y que han recibido retroalimentación directa por parte de empleados a su cargo. Como parte de los requisitos de la muestra, estos líderes tenían que haber pertenecido a una organización donde los empleados podían ofrecer insumo a los líderes como parte de un proceso formal. Dentro de la muestra se cuenta con un director de la industria hotelera, una directora de la industria del bienestar, un supervisor en la industria de alimentos y un vicepresidente en la industria de propiedades. Al tener participantes de diferentes industrias y de organizaciones de diferentes magnitudes, se tuvo la oportunidad de observar detenidamente los procesos dentro de las mismas. En esta muestra, se cuenta con una persona en la que su nivel de estudios es un diploma de cuarto año, una persona con bachillerato y dos personas con maestría. Cabe también mencionar que la muestra tuvo una composición 75% masculina. En la Figura 1 y Figura 2 podemos observar información sociodemográfica sobre los participantes, como su nivel académico más alto y su posición de trabajo.

Figura 1

Posición de trabajo

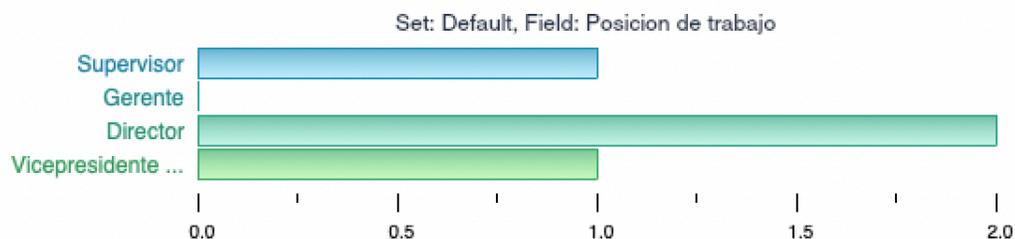
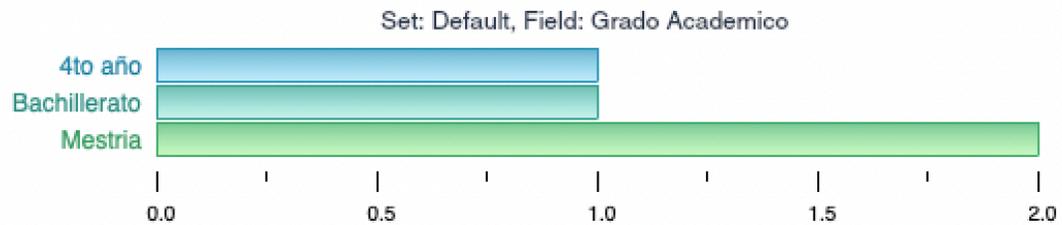


Figura 2

Grado académico del participante



Como parte de estas entrevistas, se utilizó la siguiente guía de preguntas:

Primera dimensión: Conociendo el rol del participante

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
2. ¿En qué puesto comenzó?
3. ¿Cuáles son sus tareas más importantes como líder?

Segunda dimensión: Percepción de los procesos de retroalimentación en la organización.

4. ¿Cómo describiría usted los procesos de retroalimentación en la organización?
5. ¿Cada cuanto se dan los procesos de retroalimentación a los líderes (gerentes, supervisores, etc.) en su organización?

Tercera dimensión: Percepción de la retroalimentación recibida por sus subordinados.

6. ¿Puede mencionar alguna crítica constructiva sobre alguna tarea que se le haya realizado por parte de uno de sus empleados, con la que estuviera de acuerdo? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente? ¿Cómo se sintió?
7. ¿Puede mencionar alguna crítica o constructiva sobre alguna cualidad de usted que se le haya realizado por parte de uno de sus empleados con la que estuviera de acuerdo? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente? ¿Cómo se sintió?

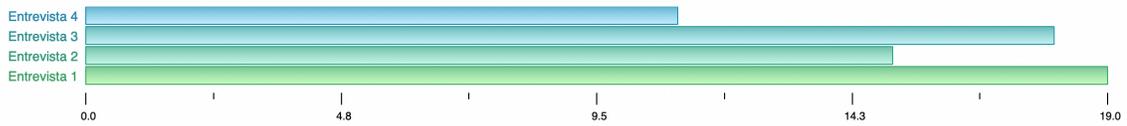
8. ¿Puede mencionar alguna crítica por parte de algún empleado con la que usted no estuviera de acuerdo? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente después de recibir la crítica? ¿Cómo se sintió?
9. ¿Cómo resolvió la discrepancia entre la retroalimentación que le dio su empleado y la forma en la que te evalúas a ti mismo?
10. ¿Puede mencionar alguna felicitación o retroalimentación positiva que se le haya realizado por parte de uno de sus empleados? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente, después de recibir la felicitación o retroalimentación positiva? ¿Cómo se sintió?
11. ¿Cómo percibe usted la retroalimentación que le brindan sus subordinados/ empleados?
12. ¿Qué opina usted de estos procesos de retroalimentación de sus empleados? ¿Cómo le hacen sentir?
13. ¿Usted considera que se toman en cuenta la retroalimentación que dan los supervisados en la organización? Si la respuesta es no ¿Por qué considera que no se toman en cuenta?
14. ¿Puede ofrecer ejemplos de conductas que haya modificado como resultado de la retroalimentación recibida?

Primera dimensión: Conociendo el rol del participante

Durante las entrevistas, se realizaron preguntas a los participantes con el fin de profundizar en su percepción de los procesos de retroalimentación en la organización para la cual trabajaban. En la Figura 3 se muestra la cantidad de códigos asociados por entrevista, y cabe mencionar que algunos de los participantes optaron por no contestar la totalidad de las preguntas, con la percepción de no tener una experiencia que contar. A primera instancia se puede notar una gran diferencia entre todos los participantes.

Figura 3

Cantidad de códigos por entrevista



Conocer a los participantes y su trayectoria profesional, era de gran importancia, pues permite profundizar en la manera en la que operaban, lo que significa ser líder en su organización y de manera general la cultura organizacional en la que se desempeñaban. A pesar de que la cultura organizacional no forma parte del alcance del presente estudio, es fundamental entender que la retroalimentación ascendente que observándose buscaba observar al entrevistar a los mismos está inmersa en la cultura organizacional de la empresa a la que pertenecen. Cada organización cuenta con una cultura diferente que a su vez influye en las prácticas de liderazgo y de retroalimentación.

Cuando buscamos entender el rol de cada uno de estos líderes, es importante recordar que se desempeñan en industrias diferentes, así que las prioridades estarían enfocadas en servicios a prestar, operación y cumplimiento, entre otros. Al preguntarle a la participante uno sobre su rol, nos menciona “las tareas más importantes de mi rol como líder es asegurarme que la operación corra efectivamente y que tanto el personal sea efectivo y también que exista una gran satisfacción al consumidor, mantener la infraestructura al día y mayormente el inventario”. Esto dejándonos saber que como líder de la organización, su enfoque está en la parte operacional y procesos dentro de la organización. Al preguntarle al participante dos sobre su rol en la organización y cuales consideraba sus tareas principales, nos menciona que “como líder, en mi caso era la

aseguración del servicio de la limpieza y que haya un nivel de compañerismo entre todos los empleados, porque al final del día somos un equipo”.

Nuestro tercer participante abunda un poco más en sus roles y responsabilidades mencionando “verdaderamente como líder yo entiendo que la responsabilidad más importante es cómo yo me enfoco en mi cultura, en mis valores en mi visión, para poder llevar a cabo mi liderazgo en mi organización y para poder lograr eso, tengo que recordarme todos los días, cuales son mis valores, que significado yo le puse dentro de mi cultura, y como cada persona dentro de mi organización está ejecutando esos valores para poder complementarlo, colaborar con ellos y celebrarlo”. Cabe mencionar que este participante pertenece a una compañía familiar de tercera generación, esto dejándonos saber que cuando nos menciona la cultura, los valores y misión es porque durante el periodo de entrevista los dueños de la compañía estaban llevando a cabo un proyecto especial en el que estaban actualizando los valores, la misión y la visión de la organización. El cuarto participante, nos menciona que “mi rol como líder, es básicamente estar pendiente y salvaguardar la vida de todos los empleados. Obviamente que se cumpla todas las normas de la propiedad, y ver a los intereses también de los dueños” el mismo es ingeniero en la industria hotelera. Con la información obtenida se puede identificar que estos cuatro líderes tienen en común la mención de alguna dimensión operativa como parte de sus responsabilidades, algo que se va a continuar identificando a medida que se tenga un entendimiento sobre los procesos de retroalimentación en la organización y los ejemplos que nos brindan de insumo obtenido por parte de los miembros de su equipo. Además de entender el rol, esta primera

dimensión buscaba entender los procesos de retroalimentación que se trabajaban en cada una de las organizaciones

Segunda dimensión: Percepción de los procesos de retroalimentación en la organización

Uno de los requisitos para participar en esta investigación, es que en el proceso de evaluaciones o de retroalimentación, los empleados tuvieran un espacio en el que pudieran, de una forma u otra brindar insumo y su opinión sobre el líder y la organización. Es de esta manera que estos líderes han recibido insumo de sus empleados durante su evaluación de desempeño o durante una encuesta de clima organizacional. También es importante hacer la nota de que, de las cuatro organizaciones, una tenía un consultor de recursos humanos externo, la participante de la industria de bienestar tenía experiencia trabajando en recursos humanos, la empresa familiar tenía a una persona de recursos humanos interna y el participante de la industria hotelera contaba con un departamento de recursos humanos completo.

Del proceso de retroalimentación la participante uno, nos menciona que “la compañía lleva siete años y yo llevo dos años en el puesto y fui la primera que realicé evaluaciones a los empleados, antes era más indirecta o no tan formal”. También nos menciona que como parte del proceso “tengo reuniones con ellos en los que les pregunto sobre cómo se sienten, que cosas podemos mejorar como equipo y que cosa yo puedo mejorar como directora”. A pesar de que se tiene un proceso establecido, al preguntarle cada cuánto se daban estos procesos, la participante nos menciona que “por lo menos no se está dando de manera tan formal aún”. El participante tres nos menciona sobre su proceso de investigación que “estamos ahora mismo trabajando en este año para que sea

cada trimestre, tengamos un “*performance review*” en el cual tenemos unas preguntas de autoevaluación para los empleados que se puedan desenvolver y también una parte donde podamos escuchar su retroalimentación de la organización; nos los puedan entregar a nosotros para que así cada persona, ya sea del “*field*” o de la oficina, pueda tener participación dentro de lo que es nuestra cultura, nuestra organización y cómo se está trabajando en base al día a día.” Aclara que este proceso anteriormente lo estaban llevando de manera anual y están en el proceso de escalarlo a trimestral.

El resto de los participantes no parecía tener un proceso de retroalimentación estructurado en la práctica en comparación con el resto. A pesar de que mencionaron que eran evaluados no solo por sus líderes, sino que también por miembros de su equipo, a la hora de realizar el proceso no tenían un acompañamiento real por parte del departamento de recursos humanos. El participante de la industria de alimentos llegó a mencionar que “me pedían que completara las cosas y todo con mis empleados, pero tampoco nos daban tiempo” al seguir contándonos sobre la naturaleza del día a día en su rol, también nos menciona “no había como tal recursos para eso”.

Tercera dimensión: Percepción de la retroalimentación recibida por sus subordinados

Durante las entrevistas, los participantes compartieron detalles de interacciones que han tenido en la que un subordinado les brinda retroalimentación. Para la investigación era importante evaluar y realizar preguntas que profundizaran en lo siguiente, recibir retroalimentación sobre el desempeño del líder, una cualidad personal del líder, aquella recibida con la que estuvo de acuerdo, con la que no estuviera de acuerdo, alguna retroalimentación positiva recibida, y la percepción del proceso en

general. Todo esto tomando dos procesos importantes, la reacción del líder al recibir la retroalimentación y cómo lo hizo sentir. Durante las preguntas se corroboró que entendieran los conceptos, sin embargo, se encontró desconocimiento y confusión en términos como “upward feedback” y retroalimentación hacia una tarea versus hacia una cualidad. Es importante aclarar que para esta investigación, se buscaba profundizar en la retroalimentación hacia los participantes sobre sus roles como líderes, como empleados de la organización y como personas, sin embargo se observó que al preguntarle a los participantes su respuestas, se enfocaban en dialogar sobre el insumo recibido en cuanto procesos solamente.

Muchos de los participantes comentaron haber recibido insumo negativo sobre procesos que se llevaban a cabo en el equipo; sin embargo, no podían brindar ejemplos en relación a insumo negativo alguno recibido sobre sí mismo. Un ejemplo es del participante dos quien indica lo siguiente “un empleado me trajo el cambiar las horas en las que estábamos operando; genuinamente yo está completamente de acuerdo, el problema era que a veces la organización no estaba de acuerdo”. Esto dando a percibir que la retroalimentación negativa que recibió estaba ajena a él; sin embargo, al preguntarle sobre alguna conducta que haya cambiado al recibir insumo de algunos de los miembros de su equipo, nos menciona que a forma de broma una empleada le dejó saber sobre su tono sarcástico, a lo que el responde “le tuve que bajar mucho al sarcasmo, por la mera idea de que hay veces que la gente se va a tomar en serio tu sarcasmo y es un problema cuando tú eres la persona encargada”. Dándonos a entender que sí ha recibido insumo sobre su persona, no solo a procesos del equipo o la operación, sin embargo, en un ambiente más informal, más evidencia dificultad al evaluarse frente al insumo.

Cabe mencionar también que los casos de retroalimentación negativa que mencionaron los participantes, en algunos aspectos, pueden ser considerados como positivos. Un ejemplo de esto lo es en la entrevista número uno, en la que se le preguntó a la participante sobre retroalimentación negativa que haya recibido y contestó “Sí, he recibido retroalimentación de una de mis empleadas que tiene otros conocimientos de “*concierge*”, y viendo la organización desde ese punto ella entiende que yo pudiera ser más fuerte en cuestión de carácter con el resto del equipo.” Lo cual la participante entendió como ser “muy buena persona”, sin embargo, también menciona que “comencé a analizar maneras en las que yo pudiera hacer sentir mi liderazgo, obviamente sin sobrepasar una línea de faltarle el respeto a mis empleados”. Al igual que el fenómeno anterior, este también se ve a través de la mayoría de los participantes.

Profundizando un poco más en sus respuestas, un 75% de la muestra menciona haberse sentido “bien” al recibir retroalimentación por parte de sus empleados. En la entrevista número uno, se observa como la participante se siente al recibir retroalimentación, refiriéndose a una ocasión en la que una empleada le brindó “feedback” “me gustó recibir retroalimentación porque por parte de mi jefe, el dueño de la compañía, nunca he tenido una retroalimentación real *per se*, así que no lo vi como un ataque ni una amenaza, si no que me gustó por fin tener insumo de cómo mis empleados desearían que se corriera”. El participante dos, al recibir insumo con el que él estaba de acuerdo, sobre el horario, nos menciona que “era como una validación sobre algo que ya yo estaba pensando y tuve la confirmación”, esto dejándonos saber que apreció el insumo a la hora de recibirlo, aunque no fue directamente sobre él.

El participante tres brindó mayor contexto que el resto de los participantes en todas las preguntas; así que, en su caso, informó que su empleado le presentó su insumo “a través de su trayectoria en los últimos dos años y estuvimos muy receptivos a los cambios organizacionales que él quisiera tener, ya que se siente muy a gusto dentro de la organización, pero le gustaría que hubiera algunos cambios para él poder tener más tiempo para enfocarse en sus tareas”. Informa el participante, que lo brindó les ha resultado ya que al ser “una compañía pequeña, se enfocan mucho en el día a día y les queda poco tiempo para trabajar en proyectos nuevos”. Una vez se observa cómo los líderes toman el insumo referente a procesos y operación, así como insumo sobre sí mismos. El participante nos comparte que al recibir el insumo siente agradecimiento, expresando “porque verdaderamente pocos miembros de la comunidad pues se acercan así de esa manera y te dejan saber con plena confianza y sin atacar; verdad nunca nos sentimos atacados ni de la manera que organizó la reunión; pues nos sentimos como ya hemos hecho un buen trabajo como colaboración dentro del tiempo que lleva dentro de nuestra comunidad”. Este participante también nos da un ejemplo sobre insumo que recibió sobre sí, expresando que su empleado “me dijo que tengo muchas reuniones, en el sentido de que algunas veces no estoy mucho tiempo en oficina y en el tiempo que estoy en oficina estoy reunido”. Durante la entrevista se observó tenso al contestar cómo se sintió, contestando “pues verdaderamente fue como menospreciando el esfuerzo que yo le pongo a la organización, eh, para poder traer nuevos negocios”. En adición informa, que “me sentí un poco atacado verdad tengo que ser honesto”. Al reexaminar los resultados de la entrevista, genera curiosidad cómo este participante recibió la retroalimentación

sobre procesos sintiendo agradecimiento y al recibir la retroalimentación sobre sobre sí mismo se sintió menospreciado.

El participante cuatro informa que “una vez fue que los mandé a realizar una toma eléctrica, para alimentar a unos carros eléctricos y yo, como ingeniero, había hecho el diseño y había hecho ya lo que era; les dejé saber lo que tenían que hacer, pues se me acercó un muchacho y me dijo mira, entiendo que este diseño está bien; no obstante, si lo hacemos de esta otra forma, este va acorde también con el código y nos vamos a ahorrar material.” A esto él menciona que se inclinó por la opción del miembro de su equipo, ya que “como director que soy, tengo que ver esto como esto no es solo mío”.

En la Figura 4 y la Tabla 2, se pueden apreciar los códigos utilizados en las entrevistas. Mediante una nube de códigos, se presenta más ampliamente los códigos que más se repitieron a través de las entrevistas. En la Tabla 2 observamos los códigos que más se utilizaron a través de las entrevistas y su frecuencia. En el próximo capítulo analizándose analizarán los datos presentados utilizando el marco teórico como base.

Figura 4

Nube de códigos

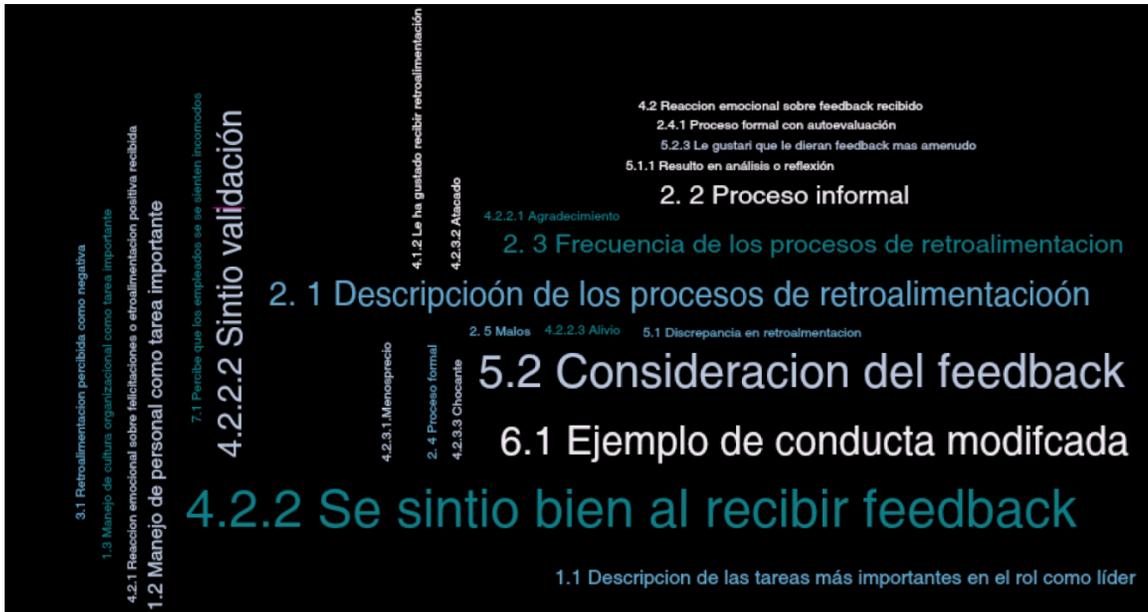


Tabla 2

Frecuencia de códigos más utilizados

	Felicitaciones y retroalimentación positiva recibida	Se sintió bien al recibir “feedback”	Sintió validación	Consideración del “feedback” como importante	Toma en cuenta “feedback” de su empleado	Ejemplo de conducta modificada como resultado del “feedback”
Entrevista 1	1	3	2	2	2	1
Entrevista 2	1	1	2	1	2	1
Entrevista 3	2	1	0	2	1	1
Entrevista 4	0	2	0	1	1	2
Totales	4	7	4	6	6	5

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Esta investigación comenzó con el objetivo de entender a las compañías que utilizan prácticas de retroalimentación por parte de sus subordinados a sus líderes de manera formal en Puerto Rico y cómo este tipo de gerencia influía en la perspectiva de retroalimentación hacia sus líderes. Dado a la poca accesibilidad de este tipo de organizaciones en Puerto Rico, la investigación se enfocó en líderes de organizaciones tradicionales para sentar las bases del tema.

Con los datos recolectados procedemos a contestar nuestra pregunta de investigación, ¿cuál es la percepción de los líderes sobre la retroalimentación de los seguidores? Utilizando el *Feedback Intervention Theory*, definimos retroalimentación como “acciones realizadas por un agente externo para proporcionar información sobre algunos aspectos de una tarea” (Kluger & DeNisi, 1996). Adentrándonos en nuestros códigos con mayor frecuencia a través de la investigación, podemos comprender los aspectos en los que la retroalimentación proveniente de miembros del equipo al que lideran ha impactado a nuestros participantes.

Felicitaciones y retroalimentación positiva recibida

Percepción del feedback positivo

Entre los cuatro participantes que fueron entrevistados, el 75% menciona haber recibido felicitaciones o retroalimentación positiva de sus empleados de manera constante. El participante número dos nos menciona que: “El “feedback” positivo que a mí me llegaba mucho era que yo ayudaba mucho a mis empleados en cualquier cosa que necesitaran o si estaban tarde o algo, ellos me decían la razón y pues yo bregaba con ellos. Algo bien importante que me he dado cuenta es que muchos supervisores y

gerentes han perdido la importancia de comunicación y poder mantener una relación positiva con las personas que tu estas supervisando.”

De este modo podemos percibir que el participante entiende que el recibir mucha retroalimentación positiva de parte de sus empleados es dado a la comunicación abierta que mantiene con ellos. Además, mirando la comparación que realiza sobre lo que otros supervisores y gerentes experimentan en cuanto a la pérdida de la comunicación, entendemos que la retroalimentación recibida podría categorizarla como positiva dado a lo que es su perspectiva de los otros líderes y lo que carecen. Según la teoría de “Feedback Intervention Theory” (FIT, por sus siglas en inglés) la cual expone que uno de los argumentos básicos de la teoría es que el comportamiento se regula por comparación de la meta o estándar que tiene el receptor sobre lo que debe ser su ejecución y esto se ve revelado en la retroalimentación recibida por los líderes que participaron (Kluger & DeNisi, 1996).

De igual manera, el participante número tres compartió que “este último año nosotros desarrollamos lo que es una guía de nuestra cultura y pues uno de nuestros estándares de nuestra cultura es el liderazgo”. De esta manera podemos observar de forma más tangible lo que es el estándar establecido sobre lo que es ser un líder. Al preguntarle como lo hace sentir, nos menciona que:

“es una transición dentro de lo que es la tercera generación en la empresa familiar y ha sido un aprendizaje un crecimiento increíble en cual este mi papá tuvo la confianza de poder nombrarme esa posición y yo poder rendir y poder “*perform*” a nivel de mi expectativa y también de la organización que es lo más importante.”

Es de esta manera que el participante indica de manera explícita que no solo se encuentra manejando los estándares propios, sino que también los familiares y organizacionales simultáneamente.

Observando la figura seis, podemos ver un ejemplo de lo que Kluger y DeNisi (1996) indican es uno de los posibles resultados de la intervención de retroalimentación un individuo. La describen como un efecto aislado del cual, esta imagen no es el único resultado. Es de esta manera que utilizando la información brindada por el participante número tres, se puede observar que existe la posibilidad de que la retroalimentación positiva que se está recibiendo, la utilice como fuerza motivadora para lograr otros resultados.

Figura 5

El efecto del FIT según Kluger y DeNisi



* Figura adaptada de los autores Kluger y DeNisi (1996)

Consideración del “feedback” como importante

Toma en cuenta “feedback” de su empleado y Ejemplo de conducta modificada como resultado del “feedback”

Al nacer el interés de conocer la perspectiva de los líderes sobre la

retroalimentación de sus seguidores, no solo se buscaba explorar el cómo los hacía sentir ésta, sino que también nació el interés de conocer si aplicaban, tomaban en cuenta o de verdad consideraban la información que recibían en su ejecución laboral. Durante el proceso de codificación se hallaron tres categorías con la mayor frecuencia: consideración del “feedback” de su empleado, se toma en cuenta el “feedback” de su empleado, y una sección de ejemplos de conductas modificadas como resultado de la retroalimentación de sus empleados.

Durante la entrevista número uno, se tuvo la oportunidad de entrevistar a la directora de un centro de relajación, o mejor conocido en inglés como un *Spa*. Al preguntarle cuál es su consideración de la información que le brindaban los miembros del equipo, compartió que:

“por lo menos yo tomo en consideración la retroalimentación que me dan mis empleados, nuevamente porque hay muchos aspectos de cómo corren las operaciones que ellos ven y quizás yo no los veo porque ellos están proveyendo los servicios; están desde otra perspectiva que yo no veo así que por lo menos para mí siempre ha sido bien importante recibir ese “feedback” para así yo hacerle sus trabajos más fáciles también.”

Es de esta manera que se puede identificar cómo la participante tiene conciencia de la importancia de la información que puede brindar una persona especialista en lo que realiza. Como había sido discutido anteriormente, “los subordinados son una fuente válida de información porque suelen estar en una buena posición para observar y evaluar el rendimiento de los directivos en varias dimensiones, especialmente el liderazgo” (Bernadin & Beatty, 1987). Además, la misma explica que “comencé analizar maneras

que yo pudiera hacer sentir mi liderazgo obviamente sin sobrepasar una línea de, de faltarle el respeto a mis empleados si no pues como yo podía trabajar en quizás verme más estricta sin excederme en ese aspecto”. Es de esta manera que presenta el que efectivamente reflexiona sobre el insumo obtenido. De tener la oportunidad de realizar un estudio más extenso, sería de gran aportación a la psicología en Puerto Rico, establecer si el uso consistente del “upward feedback” logra obtener cambios permanentes en el desempeño de un líder.

Limitaciones del estudio

Algunas de las limitaciones identificadas en el proceso de la investigación incluyen el reto de reclutar participantes dado que muchas organizaciones privadas de Puerto Rico carecen de un sistema evaluativo que incluya un proceso formal y estructurado de “upward feedback”. Además, también se percibe como una limitación el que a pesar de que los participantes contaban con una estructura del proceso de recibir y brindar retroalimentación, a la hora de la práctica, no necesariamente se estaba realizando de manera efectiva. De igual forma el método cualitativo, aunque permite la profundización de la experiencia de un individuo limita la posibilidad de llevar a cabo una investigación robusta a corto plazo. Es de esta manera que, de tener la oportunidad a futuro de extender la investigación sobre este tema, se sugiere utilizar un método mixto en el que tenga la oportunidad de expandir el alcance con una muestra de mayor proporción.

Implicaciones para la psicología

Implicaciones prácticas

El análisis de los datos recopilados tiene implicaciones no solo prácticas para la psicología, sino que también teóricas para la especialidad de la psicología industrial

organizacional y la consultoría en Puerto Rico. Los hallazgos sugieren la importancia de promover el “upward feedback” como una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y el desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Esto resaltando la necesidad de crear una cultura organizacional que promueva la apertura y la participación de los empleados en los procesos de retroalimentación; incluso, no solo brindando insumo sobre sus pares y líderes, sino también brindando insumo sobre el proceso mismo. Como profesionales de la psicología podemos utilizar los datos recopilados en esta investigación, junto a los resultados de otras investigaciones que se han realizado sobre el tema, para abogar por prácticas que incluyan de manera activa a los empleados en los procesos de retroalimentación, la comunicación bidireccional y la transparencia en las relaciones líder y subordinado.

Implicaciones Teóricas

Estos hallazgos respaldan teorías previas sobre la importancia del “upward feedback”, contribuyendo a la evolución de la literatura en el tema. Estos líderes entienden el valor que tiene el insumo que le brindan los miembros de su equipo, por ende, refuerza la teoría de Feedback Intervention. Al preguntarles sobre acciones o comportamientos que cambiaron al recibir insumo los participantes pudieron brindar ejemplos de los cambios, la teoría nos menciona que, la retroalimentación que una persona recibe es comparada con su estándar, y esto aumenta el esfuerzo de la persona que recibe el insumo (Kluger & DeNisi, 1996, p.263). Desde una perspectiva teórica, los resultados proporcionan un fundamento para futuras investigaciones sobre este tema. Aunque los participantes y los contextos de esta investigación fueron limitados, los hallazgos sugieren áreas de exploración adicionales, como el impacto del género, de la

generación, del nivel educativo y de las diferentes industrias. Incorporar estas variables y una muestra más extensa permitiría una comprensión profunda de las prácticas de retroalimentación de las organizaciones en Puerto Rico.

Investigaciones Futuras

Para futuras investigaciones en el tema de “upward feedback” se sugiere además explorar la influencia de las variables demográficas de la muestra, como mencionado anteriormente, genero, generación y grado académico, profundizando en las diferencias individuales y su percepción de la retroalimentación. Como recomendación adicional, incluiría el estudio de la cultura organizacional en la organización donde trabaja el participante, ya que al igual que la variable demográfica, esto crea una perspectiva única para el individuo. Esto en búsqueda de comprender cuales son los tipos de culturas organizacionales que sustentan este tipo de retroalimentación. En cuanto al método, se sugiere incluir un método mixto que facilite el implementar una muestra más extensa y variable, para una comprensión más profunda y abarcadora.

Conclusión

Con esta investigación se pudo explorar de forma preliminar la valorización de los líderes sobre la retroalimentación obtenida por parte de sus empleados. Además, se pudo identificar que los líderes muestran una apertura cada vez mayor a recibir retroalimentación constructiva y crítica. Esto reconociendo su importancia para la toma de decisiones informadas y el crecimiento profesional, del líder como de la estructura organizacional. Los hallazgos respaldan teorías previas sobre la importancia del “upward feedback” y refuerzan la teoría de Feedback Intervention.

De los resultados, podemos observar un gran desconocimiento sobre lo que es recibir retroalimentación de manera formal por parte de un subordinado. En última instancia, con esta investigación se destaca la necesidad de abordar de manera proactiva las percepciones y actitudes de los líderes hacia el “upward feedback”. Reconociendo así su papel fundamental en el aprendizaje organizacional, la mejora continua y el desarrollo de un liderazgo efectivo en el entorno organizacional.

Para efectos de esta investigación, se quiso profundizar en *¿cómo tener un puesto de poder dentro de la organización influye en como percibes los resultados de la retroalimentación por parte de incumbentes que ocupan puesto de menos rango?* A pesar del estudio contar con una muestra limitada, se pudo observar de manera cualitativa exploratoria que existen varios temas adicionales que influyen en esta percepción, como los son la percepción de la autoridad y la autoimagen y la cultura organizacional. En fin, tener un puesto de liderazgo en una organización puede influir en la manera en la que se internalice la retroalimentación que brinda algún miembro del equipo, más no determina necesariamente la respuesta y acciones que se tomen.

Con esta investigación se reconoce que se tuvo la oportunidad de formar una percepción sobre los que se está definiendo como retroalimentación ascendente en las organizaciones. Socialmente no nos encontramos en una posición en la que las organizaciones a la hora de la práctica, a pesar de ir encaminándose a implementar metodologías como la de retroalimentación 360°, estén llevando a cabo de manera efectiva la práctica de la retroalimentación ascendente. En el caso de estos participantes, se podría llegar a identificar que se debe a varios factores, como lo es la falta de práctica en el proceso que se espera que se esté llevando a cabo. Todos los participantes

mencionan que, aunque se supone que se lleve a cabo de manera regular, realmente en términos de operación no se practica como se supone. Otra razón lo es la falta de acompañamiento de un profesional de Recursos Humanos; a pesar de que de una manera u otra tienen acceso a un profesional, es más desde la perspectiva de relaciones laborales, no desde el área de desarrollo o manejo de talentos. Con esto se puede deducir que no se pueden dejar a los líderes solos en el proceso, es de suma importancia que se guíen en el desarrollo de su equipo y de sí mismos, recoger insumo no es algo que se deja solo para un proceso una vez al año, si no que se debe practicar a través de todo el año.

En resumen, este estudio contribuye a la investigación sobre “upward feedback”. Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones teóricas pues respaldan teorías previas sobre el rol y la importancia del “upward feedback” para el desarrollo continuo de los líderes y refuerzan la teoría de Feedback Intervention. El estudio también discute implicaciones prácticas sobre la idoneidad de que el proceso de upward feedback sea un proceso formal, periódico (que no solo ocurra una vez al año) y con una guía o acompañamiento formal de parte de la organización.

Referencias

- Bernadin, J., & Beatty, R. (1987). Can Subordinate Appraisals Enhance Managerial Productivity? *Sloan Management Review*, 28, 63–73.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930–942.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.5.930>
- Choi, S. B., Kim, K., Kang, S., & City, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees. *perception of team effectiveness. Social Behavior and Personality*, 45(3), 377–386.
- Curtis, D. A., & O’Sullivan, P. (2014). Does trainee confidence influence acceptance of feedback? *Medical Education*, 48(10), 943–945.
<https://doi.org/10.1111/medu.12541>
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J. (1986). Performance Appraisal Behaviors: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*, 39(3), 579–597. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00954.x>
- Garcia, A. B., Maziero, V. G., Rocha, F. L. R., Bernardes, A., & Gabriel, C. S. (2015). Influence of organizational culture on participatory management in health organizations. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online*, 7(2), 2615.
<https://doi.org/10.9789/2175-5361.2015.v7i2.2615-2627>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

- Kilburn, B., & Cates, T. (2010). Leader behavior: Gatekeeper to voluntary upward feedback. *Management Research Review*, 33(9), 900–910.
<https://doi.org/10.1108/01409171011070314>
- Kluger, A. N., & 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.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- López Noguero, F. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. *XXI Revista de Educación*, 4, 167-179.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1987). User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting. *Personnel Psychology*, 40(4), 785–797.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00624.x>
- Muchinsky, P. (1983). Psychology Applied to Work. In M. Sordi (Ed.), (8th ed.).
- Navarro-Corona, C. (2016). *Consideraciones Teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. Educación*, 40(1), 53-66.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204004>
- Parra Velasco, L. Y. & Vázquez Martínez, M. G. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Universidad del Istmo, Campus Ixtepec.
<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Perrilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la

confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 33(2), 95–108.

Reilly, R. R., Smither, J. W., & Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49(3), 599–612.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01586.x>

Lista de Anejos

Anejo A. Hoja de aprobación de CIPSHI

Anejo B. Comunicado a posibles participantes

Anejo C. Hoja de consentimiento informado

Anejo D. Hoja de datos sociodemográficos

Anejo E. Lista de preguntas a participantes

Anejo A

Hoja de aprobación de CIPSHI

5/13/24, 11:39 AM

Autorización CIPSHI #2122-075

RRP-Proyecto CIPSHI <cipshi.degi@upr.edu>

Fri 10/7/2022 2:51 PM

To:ASHLEY M ACOSTA RAMOS <ashley.acosta1@upr.edu>

Cc:LAURA GALARZA GARCIA <laura.galarza2@upr.edu>

Ashley Acosta Ramos

Estimada señora Acosta:

Las condiciones establecidas por el Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) para autorizar el protocolo *Perspectivas de los líderes ante la retroalimentación de sus seguidores en organizaciones de gerencia participativa (#2122-075)* se cumplieron apropiadamente.

Por lo tanto, el protocolo está aprobado.

La realización de las actividades presenciales con intervención o interacción con seres humanos como sujetos de estudio propuestas en los protocolos que el CIPSHI autorice están sujetas a las instrucciones institucionales y estatales que pueden ser variantes según se desarrollen los eventos relacionados con la salud pública.

Recuerde conservar copia de los documentos de su protocolo, especialmente de la hoja de consentimiento informado. La versión de la hoja de consentimiento aprobada por el CIPSHI es la que debe reproducir y entregar a las personas participantes de la investigación.

*Cualquier **modificación** posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, por favor envíe el formulario [Notificación de Terminación de Protocolo](#).*

Le deseamos éxito.

Atentamente,

Myriam L. Vélez Galván, MA
Oficial de Cumplimiento
Decanato de Estudios Graduados e Investigación
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
18 Ave. Universidad STE 1801
San Juan PR 00925-2512
Email: cipshi.degi@upr.edu
787-764-0000, Ext. 86773
Webpage CIPSHI: <http://graduados.uprrp.edu/cipshi/>

<https://outlook.office365.com/mail/fid/AAQKADQ4ZWE0ZDcwLTVIZD...DVIMC1MDA2LTU3ODAwMjQwYzNlZgAQAAR5MjMmTIPxFTdpWqS%28JE%3D> Page 1 of 2

5/13/24, 11:39 AM



Este mensaje electrónico puede contener información confidencial y privilegiada. La redistribución o duplicación de este comunicado sin la expresa autorización de la persona que lo envía, está estrictamente prohibida. Si usted no es el(la) destinatario(a) designado(a) o si ha recibido este mensaje por error, por favor notifíquelo tan pronto le sea posible y proceda a borrar el mensaje original.

Anejo B

Comunicado a posibles participantes

Se buscan participantes para la investigación:

"PERSPECTIVA DE LOS LÍDERES ANTE LA RETROALIMENTACIÓN DE SUS SEGUIDORES EN ORGANIZACIONES DE GERENCIA PARTICIPATIVA."

Requisitos:

- Se mayor de 21 años
- Ocupar un puesto de liderazgo.
- Recibir o haber recibido retroalimentación de parte de tu equipo sobre de tu desempeño.
- Tener acceso a un dispositivo electrónico para participar en la entrevista.

Para participar:
Ashley Acosta Ramos
Estudiante Graduada de Psicología Industrial Organizacional
ashley.acosta1@upr.edu
787-925-3114

Anejo C

Hoja de consentimiento informado

Perspectiva de los líderes ante la retroalimentación de sus seguidores en organizaciones de gerencia participativa.

Está invitado a participar en una investigación sobre la perspectiva de los líderes ante retroalimentación brindada por personas de nivel más bajo en la jerarquía organizacional. Esta investigación es realizada por Ashley Acosta Ramos, estudiante graduada de Psicología Industrial. El propósito de esta investigación es poder deconstruir la perspectiva de personas en puestos de liderazgo que reciban retroalimentación por parte de su equipo.

Usted fue invitado a participar en esta investigación porque trabaja o ha trabajado en una organización que tiene prácticas de gerencia participativa y ha participado de modelos de retroalimentación, como *360° Feedback*. Se espera que en este estudio participen aproximadamente 4 personas como voluntarias.

Si acepta participar en esta investigación, llenará una hoja sociodemográfica por Forms y se le entrevistará de manera virtual. Participar de este estudio tardará aproximadamente una hora. La entrevista semiestructurada consiste en preguntas abiertas en la que recopilaremos información sobre los procesos de retroalimentación de la organización y su percepción sobre la retroalimentación recibida por parte de los miembros de su equipo. La entrevista semiestructurada consiste en preguntas abiertas en la que recopilaremos información sobre los procesos de retroalimentación de la organización y su percepción sobre la retroalimentación recibida por parte de los miembros de su equipo.

La entrevista será grabada en audio con el propósito de almacenar los datos para el análisis.

Riesgos y Beneficios:

Los riesgos o incomodidades asociados a este estudio son mínimos. De sentirse incómodo con alguna pregunta podrá omitir o detener la entrevista en cualquier momento. La entrevista será llevada a cabo por el medio de preferencia del participante. Podrían haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión de internet. Recordamos que el uso de dispositivos electrónicos podría causar incomodidad y agotamiento. Esta investigación no conlleva beneficios directos para los participantes.

Confidencialidad:

Su identidad será protegida, las grabaciones serán guardadas en una computadora con contraseña por el periodo de tres años. Las notas ni grabaciones contarán con el nombre del participante ni de la organización para la que trabaja o trabajó, se utilizará un seudónimo. En la publicación los verbatim serán anónimos y no se utilizará ningún descriptivo identificable. La información o datos que pueda identificarlo directa o indirectamente serán manejados confidencialmente. Esto es que solo Ashley Acosta Ramos, estudiante de Escuela Graduada y la Profesora L. Galarza tendremos acceso a los datos crudos o que puedan identificarlo

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerir al investigador los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en una computadora protegida con contraseña por un periodo de tres años al finalizar la investigación. Los datos digitales serán borrados y los impresos triturados.

La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente.

Derechos:

Sí leyó este documento y decidió participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Para terminar su participación del cuestionario sólo tiene que oprimir el botón de cierre de la plataforma, para poder terminar su participación en la entrevista, solo tiene que notificarle al entrevistador que desea desistir de su participación y terminar la llamada.

Tiene derecho a recibir una copia de este documento y le exhortamos a imprimir o guardar una copia.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Ashley Acosta Ramos al 787-925-3114 o a ashley.acosta1@upr.edu o con la Prof. L. Galarza al correo electrónico laura.galarza2@upr.edu.

Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

He leído la hoja de consentimiento informado y acepto.

Sí

No

Acepto a que se grabe el audio de la entrevista con el propósito de analizar los datos.

Sí

No

Anejo D

Hoja de datos sociodemográficos

1. Email:
2. Nombre y Apellido
3. Edad:
4. Género:
5. Grado de estudio más alto: *Escoge*
 - a. Diploma de 4to año
 - b. Grado asociado
 - c. Bachillerato
 - d. Maestría
 - e. Doctorado
 - f. Prefiero no responder
 - g. Otro:
6. Área de estudio:
7. Puesto que de liderazgo que ocupa: *Escoge*
 - a. Director
 - b. Gerente
 - c. Supervisor
 - d. Otro:
8. Años ocupando el puesto de liderazgo:
9. Cantidad de empleados a su cargo:
10. Tareas que realiza:
11. ¿Ha recibido retroalimentación (*Feedback*) de parte de los empleados a su mando? * *Escoge*
 - a. Sí
 - b. No

Anejo E

Lista de preguntas a participantes

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
2. ¿En qué puesto comenzó?
3. ¿Cuáles son sus tareas más importantes como líder?
4. Segunda dimensión: Percepción de los procesos de retroalimentación en la organización.
5. ¿Cómo describiría usted los procesos de retroalimentación en la organización?
6. ¿Cada cuanto se dan los procesos de retroalimentación a los líderes (gerentes, supervisores, etc.) en su organización?
7. Tercera dimensión: Percepción de la retroalimentación recibida por sus subordinados.
8. ¿Puede mencionar alguna crítica constructiva sobre alguna tarea que se le haya realizado por parte de uno de sus empleados, con la que estuviera de acuerdo? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente? ¿Cómo se sintió?
9. ¿Puede mencionar alguna crítica o constructiva sobre alguna cualidad de usted que se le haya realizado por parte de uno de sus empleados con la que estuviera de acuerdo? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente? ¿Cómo se sintió?
10. ¿Puede mencionar alguna crítica por parte de algún empleado con la que usted no estuviera de acuerdo? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente después de recibir la crítica? ¿Cómo se sintió?
11. ¿Cómo resolvió la discrepancia entre la retroalimentación que le dio su empleado y la forma en la que te evalúas a ti mismo?

12. ¿Puede mencionar alguna felicitación o retroalimentación positiva que se le haya realizado por parte de uno de sus empleados? ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente, después de recibir la felicitación o retroalimentación positiva? ¿Cómo se sintió?
13. ¿Cómo percibe usted la retroalimentación que le brindan sus subordinados/ empleados?
14. ¿Qué opina usted de estos procesos de retroalimentación de sus empleados? ¿Cómo le hacen sentir?
15. ¿Usted considera que se toman en cuenta la retroalimentación que dan los supervisados en la organización? Si la respuesta es no ¿Por qué considera que no se toman en cuenta?
16. ¿Puede ofrecer ejemplos de conductas que haya modificado como resultado de la retroalimentación recibida?