



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Organizacional

Nombre del trabajo

Capacitación a superiores en habilidades de comunicación que favorezcan que los subordinados mejoren su desempeño laboral.

Tipo de investigación

Reporte de investigación teórica.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Nombre del alumno

Francisco Javier Hernández Mondragón

Director: Licenciada Alejandra Pamela Saldaña Badillo

Dictaminador: Licenciada Alejandra Pamela Saldaña Badillo

Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 04 de diciembre de 2017





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA SUAYED



4-12-2017

Capacitación a superiores en habilidades de comunicación que favorezcan que los subordinados mejoren su desempeño laboral.

Manuscrito de titulación.

Nombre De Alumno:

Francisco Javier Hernández Mondragón - Núm. De Cuenta: 098329454

ÍNDICE.

1.	Introducción.....	2
2.	Justificación.....	4
3.	Administración de recursos humanos.....	5
4.	Implicaciones del talento en la rotación de personal.....	7
4.1.	Importancia de la gestión de talento.....	8
4.2.	Costos de rotación de personal.....	9
5.	Relaciones laborales: Gerente-Subordinado.....	11
6.	Capacitación de personal.....	14
6.1.	Tipos de capacitación.....	15
6.2.	Adaptación de la capacitación a las necesidades específicas del empleado.....	16
7.	¿De dónde surge la necesidad?.....	19
8.	Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación.....	23
8.1.	Comunicación.....	24
8.2.	Componentes de la comunicación efectiva.....	25
8.3.	Habilidades de retroalimentación.....	27
8.4.	Coaching.....	29
9.	Propuesta de capacitación.....	30
9.1.	Introducción.....	30
9.2.	Objetivo de propuesta.....	31
9.3.	Desarrollo de propuesta de capacitación.....	31
9.3.1.	Técnica 1: Conociendo al colaborador.....	32
9.3.2.	Técnica 2: fijando expectativas.....	35
9.3.3.	Técnica 3: Transferencia de habilidades.....	37
9.3.4.	Técnica 4: Retroalimentación.....	42
9.3.5.	Técnica 5: Refuerzo de responsabilidad.....	45
10.	Conclusiones.....	47
11.	Referencias.....	50

1. INTRODUCCIÓN.

Dentro de las organizaciones, se ha demostrado que, la calidad de los gerentes es directamente proporcional a la pericia con la que se llegan a resultados en la empresa (Robbins, 2009). Si un gerente tiene muy clara su visión, es más probable que al estar alineado a los valores de la empresa alcance sus objetivos con más facilidad. Es sabido que ser un gerente capaz de generar y de mover indicadores implica ser multifacético y a la vez, ser alguien que en su estructura tenga orientación al recurso humano.

La responsabilidad que recae sobre el gerente para promover la permanencia, y por ende, trabajar para reducir la rotación es importante; lo cierto es que hay muchas definiciones del concepto “rotación”, pero en todas ellas, se abordan daños financieros, insatisfacción con las condiciones y un déficit de comunicación importante. Según Price y Mueller (1981, citado en Littlewood, 2006), es un proceso que tiene fundamento en 5 factores que atañen directamente a la satisfacción del trabajo, mismos que representan el salario, la integración organizacional, la comunicación instrumental, la comunicación formal y la centralización de trabajo. Por tanto, la rotación es el balance resultante de la percepción de satisfacción e insatisfacción que se deriva de estos puntos.

Si un gerente no está lo suficientemente capacitado para lograr producir indicadores por medio del trabajo de los empleados, es muy probable que presente dificultades que impliquen un alto costo financiero para la empresa. Robbins (2009) menciona el caso de una empresa llamada Alarm One, Inc. en la que, como parte de una dinámica de “competencia”, se hacían equipos de trabajo y los ganadores podían arrojar pasteles a los perdedores, e incluso, propiciar nalgadas a los mismos, hasta que una empleada los demandó por daños morales ganando la indemnización. Este caso demuestra claramente que los gerentes que conformaban la empresa en ese entonces tenían rasgos inmaduros para poder administrar y llevar la batuta de una organización, por lo que terminó en un costo mayor para la empresa incluyendo la rotación de personal (Robbins, 2009)

En otro caso similar presentado por Aguilar (2015), se muestra un alto grado de rotación de personal derivado de una mala administración gerencial y de supervisión, el autor enlista las principales razones de deserción del personal de esta organización, las principales fueron el trato injusto de los gerentes y supervisores, así como la falta de motivación por parte de ellos, lo cual los sitúa en un contexto de incompetencia, tomando en cuenta que son habilidades de liderazgo inherentes y ha derivado en la rotación de los empleados.

En un terreno aún más flagrante, se muestran gerentes que incluso abusan de su poder, creando conflictos dentro de la organización e imponiendo condiciones particulares a los trabajadores sin llegar a ser equilibrados en este aspecto (Aguilar, 2015). Keith (1997, citado en Aguilar, 2015) menciona que la gerencia debe ser ejercida por personas capacitadas, respetadas y con liderazgo suficiente, ya que las personas que están en mando medio y gerencial juegan un papel mediador y muchas veces son la conexión más directa de las cadenas de autoridad.

Los gerentes administran tareas y logran resultados a través del trabajo de los empleados y, cualquier gerente que evite entenderlo así, puede llegar a costar numerosas cantidades de dinero a las organizaciones. Fayol (1916, citado en Robbins, 2009) establece que los gerentes eficientes deben saber realizar 5 funciones básicas: planear adecuadamente, organizar la estructura de trabajo, mandar, coordinar a los empleados y tener control de su personal, todo esto con herramientas efectivas de comunicación interpersonal en la que si se combina un liderazgo efectivo con la capacidad de controlar adecuadamente, entonces tendrá por resultado necesario la habilidad de capacitar, retroalimentar y desarrollar a sus colaboradores para encaminar a su equipo de trabajo, en el rol correspondiente al logro de metas e indicadores que persigue la empresa. Luthans (1988, citado en Robbins, 2009) realizó un estudio junto con sus asociados a 450 gerentes de diferentes empresas y el resultado fue que los gerentes más exitosos dedicaban el 48% de su tiempo a habilidades interpersonales de comunicación, mientras que un gerente promedio solo lo llevaba a cabo en un 19% del tiempo de su jornada laboral.

Debido a ello, esta investigación, se centrará en las habilidades de comunicación y herramientas de retroalimentación que ayuden a los gerentes a emplear mejores técnicas de comunicación y retroalimentación para desarrollar una sobresaliente estructura del trabajo que ellos mismos han señalado para conseguir los indicadores organizacionales y evitar llegar a altos niveles de rotación de personal.

2. JUSTIFICACIÓN.

En el mundo organizacional, los gerentes de las empresas recurren al área de recursos humanos para hacer la solicitud de cobertura de vacantes y, de acuerdo con las funciones del área se espera que se atraiga el talento de manera adecuada para que, con esto, se pueda emplear al personal más apto para cubrir las necesidades del puesto en cuestión. Dentro del departamento de Recursos Humanos se realizan las pruebas adecuadas y finalmente se presenta al gerente la mejor opción y con ello espera que el puesto tenga un valor agregado dentro de su equipo.

Una vez en el puesto, el empleado es capacitado para poder desempeñarse en su nueva área de trabajo; sin embargo, las tareas y responsabilidades del empleado van cambiando con el tiempo, por lo que, puede suscitarse que no se cubran las expectativas de capacitación en la primera oportunidad, y si fueron cubiertas, eventualmente se enfrentará a actividades difíciles de abordar debido a la particularidad del puesto.

La problemática en la administración se suscita cuando se tiene que ejecutar una tarea por parte del empleado y éste no tiene las habilidades o el conocimiento para llevarla a cabo; o en ocasiones, no desea realizarlas por escepticismo del resultado. Ante este problema, es frecuente que el gerente del área indique algo, pero no enseñe como hacerlo y no haya involucramiento en el flujo de la actividad para asegurar que el empleado sepa realizarlo y se presente un producto terminado que vaya con la expectativa inicial. Esto se traduce en rotación alta de personal porque pueden suceder dos cosas: el empleado se frustra y se asume incapaz o bien, el gerente prescinde de éste con la misma justificación.

Una organización que opera con un problema de esta naturaleza es una organización que tendrá dificultades en el logro de sus objetivos organizacionales, debido a que no habrá madurez y evidentemente generando fuga de talento. Desgraciadamente, este problema es frecuente, tal como se presentó en la parte introductoria, y al no existe una metodología de retroalimentación que alinee objetivos, los empleados no resultarán valiosos, aunque el departamento de Recursos Humanos haya hecho un trabajo adecuado en términos de selección.

Con la presente investigación teórica, se pretende proponer 5 técnicas de retroalimentación que ayuden al gerente a asegurar que el empleado conoce la expectativa de la tarea y también la forma en la que se llevará a cabo el desarrollo de la misma, con esto se espera aumentar la satisfacción de las tareas que el empleado ejecuta y se reduce la frustración laboral a causa de una deficiente comunicación, buscando así capacitar a los superiores en el desarrollo de competencias que potencialicen el desempeño de su empleado.

Es por ello, que este trabajo de investigación pretende aportar técnicas de retroalimentación, a los gerentes para impulsar, desarrollar y asegurar el desempeño óptimo de sus empleados.

3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Antes de entender cómo se gestiona la gerencia a través de la retroalimentación y desarrollo, así como las funciones específicas de un gerente, es importante que se aborde una definición conceptual clara de lo que implica la administración efectiva de recursos humanos. La administración de recursos humanos, en definitiva y de acuerdo con Chiavenato (2011) es un área interdisciplinaria, es decir, se involucran varias ramas y disciplinas para hacer de ello algo completamente holístico. En ella interfieren varios

conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, etc. En lo que a la psicología refiere y acotando el tema que se tratará en el presente manuscrito, algunas de las funciones que corresponden en ella son la tecnología del aprendizaje individual, el cambio organizacional, satisfacción en el trabajo, disciplina, actitudes y responsabilidad de supervisión y gerencia.

Aunque en el nombre sigue llevando el estigma, Recursos Humanos, dejó ya de ser estático; todo lo contrario, constituye el capital humano y definitivamente aporta la parte “pensante” de la empresa, valor que definitivamente ningún otro activo de la empresa, por su naturaleza, podría adquirir. Las organizaciones no funcionan sin los individuos y debemos entender que son ellos mismos los que aportan un ambiente y cultura cambiante; de ahí que el área de Recursos Humanos debe lograr una perfecta integración del activo más importante de la empresa al resto de los mismos, sensibilizándose a las diferentes circunstancias que involucran a las personas y por ende a la empresa.

Pero entonces, ¿Qué es la administración de recursos humanos? Dessler (2012) define a la Administración de Recursos Humanos (mencionado en adelante como ARH) como “las políticas y las prácticas necesarias que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (pág. 2);

pero también involucra a las relaciones que los empleados llegan a formar con la misma empresa y a la vez alinean sus objetivos para unir a los hombres y mujeres que laboran dentro de la organización, de esta forma, se logra ser lo más efectiva posible. Esto solo es posible si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así los empleados puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito de la empresa. (Escamilla, 2008).

En otra perspectiva, Shanmil (2001, citado en Escamilla, 2008), menciona que en la actualidad algunas empresas todavía siguen el modelo tradicional de Recursos Humanos, en el cual, básicamente se llevaba a través de una integración de diferentes recursos, tanto financieros, materiales, de tecnología, ergonomía y por supuesto

humanos. Este modelo, como lo está planteando el párrafo, manejaba y proponía al recurso humano como una parte más, al mismo nivel de los recursos materiales en el cual la organización trataba a los empleados de manera física y muy práctica. Con la evolución de las empresas y la evolución industrial es importante que los empleados, es decir, los recursos humanos deben ser tratados de una manera completamente dinámica, ya no como sujetos estáticos y pasivos de la administración, más bien como un activo importante de la empresa que forma parte de la organización a un nivel en el que ellos mismos hacen el éxito de la misma. Cuando las empresas evolucionan a este trato con los empleados entonces puede comenzar a pensar en rentabilidad y sustentabilidad. (Chiavenato, 2011).

Cuando se trata de llevar el control y administración de una o varias personas, directamente, entonces el dirigente se convierte automáticamente parte de la administración de recursos humanos, aunque no pertenezca directamente al departamento como tal. Entonces, cualquier figura que tenga empleados a cargo se debe convertir en un agente de rol estratégico, de cambio, de administración y adalid de los empleados (Paredes, 2015). El mismo Paredes (2015), menciona que incluso esta responsabilidad compartida significaría que cualquier gerente, supervisor o coordinador se debe activar como promotor de liderazgo y que se convierta entonces en un agente de cultura sana de administración de recursos humanos, la cual se logrará a través del fomento de un ambiente de aprendizaje todo esto a través de los llamados “agentes de cambios”.

4. IMPLICACIONES DEL TALENTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Cada vez es más frecuente que las organizaciones se enfrenten al reto de la rotación del personal, está claro que es uno de los factores más importantes por los cuales las empresas no crecen al ritmo deseado y evitan que sus indicadores maduren para el cumplimiento de sus objetivos. “El fenómeno de rotación podría ser definido como el

total de trabajadores que se retiran e incorporan en relación con el total de empleados de una organización” (Ríos, 2006. Pág. 1). Dicho en otras palabras, es una tasa de contratación de nuevos elementos debido a la salida de otros.

Robbins (2009) dice que la rotación del personal es el retiro permanente de una organización, y que ésta puede ser voluntaria o involuntaria. Una tasa de rotación elevada dará como resultado, también, la elevación de los costos por reclutamiento, selección y capacitación de personal, por lo que interrumpe el desarrollo eficiente de la operación; cuando el personal desarrollado se va, se deben encontrar elementos que tengan el potencial de sustituir al antiguo empleado.

En realidad, para que una organización sea capaz de controlar y disminuir la rotación, se deberá enfocar en una serie de esfuerzos que implican preparación, estructura, conocimiento y desarrollo social, de modo que logre un conjunto de elementos que sean lo suficientemente atractivos para los potenciales empleados y candidatos con talento desarrollado para ocupar el puesto. Hacer atractiva la organización a los ojos de las personas talentosas es tan solo una parte que corresponde exclusivamente al proceso de atracción y reclutamiento (Alfaro, 2012). Una vez que los empleados atravesaron el proceso de atracción y reclutamiento, es necesario que la empresa se enfoque en un sistema de gestión de talento que le permita no solo la contratación del mismo, sino administrarlo y desarrollarlo adecuadamente para que tenga una competitividad sostenible y evite la rotación de personal por falta de dicho desarrollo.

4.1. Importancia de la gestión del talento.

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta una organización son los empleados y el talento que logran desarrollar. Tanta es la importancia y la necesidad que, cada vez es más frecuente que una empresa cuente con un departamento asignado a esta tarea, quien, a través de diversas prácticas, podrá adquirir, retener y desarrollar a los empleados (Prieto, 2013). El desarrollo de los empleados por parte de la administración del departamento de gestión de talento también debe ir enfocado al desarrollo de líderes que sean capaces de transmitir motivación y enfoque a sus subordinados, de forma que, sea una inyección directa al desempeño de éstos y se

logre la sinergia esperada para llegar al punto de competitividad sostenible sin duda, las empresas se tienen que preocupar por plantear estrategias efectivas que logren la mayor captación posible del interés de los empleados a través del desarrollo profesional.

Según estudios realizados por Mc Kinsey, en (2008, citado en Prieto, 2013) el principal enfoque gerencial de los próximos años será competir por el mejor talento humano en un mercado altamente demandante; las empresas tendrán que inyectar esfuerzos serios en el talento humano, tanto que, no importa cuánto dinero se destine al desarrollo de la organización si no se aplican procesos sólidos en el desarrollo de los colaboradores (Prieto, 2013).

Si un empleado que tiene potencial o talento clave se va, no hay duda que la organización va a preocuparse de sobremanera por el hecho, pues como ya he mencionado, los costos de contratación y capacitación para el nuevo elemento serán altos, además de que no se dará la rentabilidad esperada debido a la curva de aprendizaje. Es importante que el área de desarrollo organizacional y gestión de talento humano tenga en consideración que los empleados que se van, también lo hacen con una cantidad importante de conocimiento que muchas veces se capitalizaba en el cumplimiento de indicadores; así que las organizaciones deben aplicar estrategias que centren a los empleados como lo más importante y los planes de inversión de dinero y desarrollo deben ser claros y seriamente considerados al desempeño del capital humano.

4.2. Costos de rotación del personal.

Cualquier empresa que deje de preocuparse por una eficaz administración del talento humano, en todas sus implicaciones, terminará cubriendo costos mucho más elevados debido a la cantidad de elementos que tendrá que considerar cuando ya se haya ido el empleado, tales como los costos por liquidación en caso de rotación involuntaria, por contratación y capacitación en casos de rotación voluntaria, costos por solventar curvas de aprendizaje que reducen la rentabilidad y productividad del empleado y otros derivados de la misma. Es importante que la empresa se plantee cuánto está dispuesta a desembolsar por rotación de personal y cuanto está dispuesta a invertir en el

desarrollo profesional. Si la empresa se encuentra invirtiendo más dinero derivado de la rotación que en el desarrollo de su personal, es prudente que revise sus procesos de gestión de talento humano que, al final, está resultando dañino para la organización. (Lopez, 2004).

Hay varias clasificaciones en las cuales podemos ubicarnos por concepto de rotación de empleados, entre las cuales se encuentran los gastos directos y los daños colaterales. Los costos derivados de ambos tipos de rotación pueden afectar seriamente el presupuesto de la gestión del talento humano, por lo que es apremiante que se planteen estrategias efectivas que lleven un buen proceso de captación de personal, contratación, capacitación, desarrollo de empleados y gestión de incentivos al capital humano; esto si se busca el desarrollo sostenible con eficiencia en el uso de recursos. En este manuscrito nos enfocaremos en el desarrollo de los empleados por medio de la retroalimentación y la comunicación efectiva del gerente con el subordinado, buscando con esto, reducir la rotación innecesaria involuntaria y voluntaria, además, elevando la satisfacción y motivación. En palabras de Flores, Abreu y Badii (2008) la motivación satisfecha contrarresta la tensión de querer alcanzar las metas de la organización y condiciona la capacidad del esfuerzo para satisfacer la necesidad personal en pro de la empresa.

Al momento de hablar de costos de capacitación, debemos preguntarnos también hasta qué punto se debe solventar un recurso humano mal preparado y cuando es conveniente invertir en capacitación. Dentro de toda organización, sea de cualquier tipo, propósito o tamaño, existe un bien intangible que le da vida al funcionamiento de la misma, y ese bien es su recurso humano, el cual, inexorablemente tendrá que atravesar por un proceso de capacitación sobre todo si queremos que ese recurso humano sea eficiente y ayude al cumplimiento de la misión y visión de la organización. Además, uno de los recursos más efectivos ante la competencia, es la preparación que se tiene de los empleados de la empresa; de ahí que no es casualidad que empresas grandes como IBM, Accenture o Intel, según Robbins (2009), hayan invertido, cada una, más de 300 millones de dólares en capacitación en un periodo de un año.

5. RELACIONES LABORALES: GERENTE-SUBORDINADO.

Para los gerentes, es importante ser capaces de lograr el desarrollo y el reforzamiento positivo como herramienta de modificación del comportamiento humano y mejora de desempeño para reducir la rotación del personal. Si la gerencia tiene bien identificados los elementos que hacen que el empleado reaccione positivamente, entonces será más fácil replicar y esperar reacciones positivas, aumentando la posibilidad de que el buen comportamiento y la buena respuesta se repita. (Robbins, 2009).

El origen del estudio sistemático de liderazgo empresarial, según Ramírez (2013), puede situarse en los trabajos y estudios hechos por Carlyle y Francis Galton en el siglo XIX, en los cuales abordaban teorías de rasgos y aspectos conductuales que tenían los líderes, y con esto proporcionar bases para desarrollar y perfeccionar sus capacidades para ser mejores tomadores de decisiones. Por otro lado, se debe entender que un líder puede ser diferente a un administrador; Maestro (2009, citado en Delgado, 2010) mencionaba que un administrador venía de posición y un líder de sus atributos personales. ser un administrador no necesariamente significa ser un líder.

En la introducción en este manuscrito, se expuso el caso de Alarm One Inc., el cual tuvo consecuencias económicas importantes debido a la falta de competencia de los líderes que administraban el capital humano dentro de la organización; fue claro que la inexperiencia en el uso de estrategias de liderazgo dio pie a que el empleado saliera de la empresa (Robbins, 2009). Así como ésta, otras organizaciones, aún cuentan con líderes que se mantienen instalados en formas de trabajo que deberían ser obsoletas, por ejemplo: “hazlo, para eso te pagan” y entonces se olvidan de ser líderes, de guiar, de emprender con el equipo y de involucrarse en el proceso de trabajo para que, en lugar de ello, se dediquen a pedir resultados, a esperar un entregable final que cumpla las expectativas del jefe sin haber plasmado la manera en que debió ser hecho o simplemente, guiar al empleado en su cumplimiento.

Maslow (1943, citado en Quintero, 2007), en su teoría de la motivación humana, expuso en la pirámide de necesidades, que el ser humano se sentía completamente satisfecho cuando la necesidad de auto-realización había sido alcanzada; el problema de muchas instituciones es que se enfocan en llenar únicamente las necesidades fisiológicas y de seguridad, las cuales se alimentan con la contratación, la paga y

algunas prestaciones, dejando a un lado la necesidad de estima y pertenencia para tener empleados satisfechos en la organización. Cuando no sucede así, el riesgo de rotación es definitivamente latente.

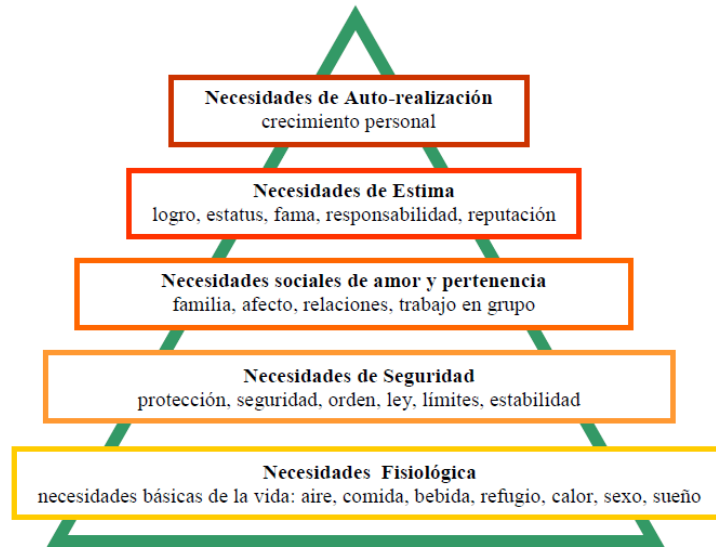


Fig 1. Pirámide de Maslow, recuperado de Quintero (2007).

Teoría de las necesidades de Maslow.

Para que un empleado tenga cubiertas sus necesidades de pertenencia, estima y autorrealización, se deberá adoptar un papel preponderante en el tipo de liderazgo que éste tenga dentro de la organización, haciendo un uso efectivo de la calidad de comunicación y transferencia de aptitudes con actitudes esperadas (Quintero, 2007).

Robbins (2009) menciona que debe existir una estructura de liderazgo dentro del modelo de la eficacia del equipo, así como una clara definición de metas, lo cual implica la habilidad del gerente para traducir las expectativas sobre los empleados y la estrategia que se deberá seguir para el cumplimiento de las mismas. Un gerente debe ser capaz de administrar hacia afuera, de modo que logre el cumplimiento de los objetivos a través de su gente y no absorbiendo por completo el camino al cumplimiento de las metas organizacionales, asimismo deberá facilitar, de manera clara, la visión de

los objetivos cumplidos en un terreno colectivo y personal para entonces alinear a la gente al cumplimiento de los mismos, todo esto, haciendo uso de un liderazgo efectivo, el cual debe traer consigo la retroalimentación y alineación constante hasta el desarrollo de la autodirección.

Un liderazgo efectivo, por descripción, es difícil de documentar, sin embargo, muchos estudios al respecto mencionan algunas características que el jefe debe tener para llevar una relación con el subordinado a la autorrealización de ambos; por ejemplo Castro, Clemenza y Araujo (2012), quien señala que un líder tiene por competencia común la habilidad de convencimiento, desarrollo, unión de grupo, comunicación, capacidad de resolución, proceso, guía, influencia, objetivos y administración por delegación. Por otro lado, Chiavenato (2005) menciona que el liderazgo consiste en el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que permita alcanzar algunos o varios objetivos dentro de la organización.

Maxwell, (2005, citado en Castro, Clemenza y Araujo 2012) menciona que un líder es aquel que tiene la capacidad de influencia a través de la cual los subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades, el cual se debe enfocar en desarrollar a sus empleados en actitud y aptitud para cumplir y exceder los objetivos organizacionales y la única forma en la que se puede lograr esto es a través de la comunicación y la retroalimentación de los mismos. Es imperante que en la relación jefe-subordinado, o mejor dicho líder-subordinado, exista una cultura de participación de ambas partes, de modo que la estrategia dictada por el gerente y la ejecución llevada a cabo por el empleado tengan afinidad y con esto reducir la cantidad de tiempo que se lleva en entregar la tarea asignada, aumentar la calidad de la misma y desarrollar cada vez más las competencias del empleado (Maxwell, 2005, citado en Castro, Clemenza y Araujo, 2012). Si el gerente ejerce un buen liderazgo y sinergia con sus empleados, entonces representará ganancias en todos los sentidos para los colaboradores dentro de la empresa.

No obstante, el liderazgo que se ejerce sobre los empleados no debería ser lineal en lo absoluto, de hecho, depende mucho de la personalidad del empleado y del objetivo que se pretenda alcanzar para saber qué tipo de retroalimentación o guía se debe imprimir. Blake y Mouton (1964; citado en Castro, 2012) plantean una rejilla sobre el estilo de liderazgo que se necesita ejecutar y, precisamente, las dos variables más importantes

que establecen son el tipo de personas sobre las que se llevará el ejercicio de liderazgo y los objetivos organizacionales necesarios. Podemos determinar con esto que, en el ejercicio de liderazgo, la sinergia que se logra entre el subordinado y el gerente es muy importante y que es algo completamente simbiótico; si un gerente no es capaz de alcanzar objetivos a través de su gente, será difícil poder decir que este gerente es exitoso, no importa cuántas habilidades tenga o cuán extenso es su currículum. El liderazgo es personal y situacional, por ende, la forma en la que el gerente muestre versatilidad en su praxis es crucial.

6. CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

Como ya se ha establecido anteriormente, tanto el líder como el empleado tienen derecho a recibir capacitación y desarrollo para poder cumplir las expectativas que se tienen sobre sus actividades. De hecho, cada empleado de la organización, sin importar el puesto que ocupe, tiene derecho a ser capacitado y es responsabilidad de la organización el agregar dentro de su estrategia, un programa de capacitación alineado al cumplimiento de los indicadores de la empresa.

Por tanto, se evidencia la necesidad de aclarar que la capacitación es un proceso por medio del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas. (STPS, 2005). Según Chiavenato (2011) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Pág. 322). La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, así como desarrollo de habilidades y mismas competencias.

El problema que enfrentan muchas empresas es que no se capacita a todos los empleados y tampoco lo hacen de manera constante; es decir, en ocasiones se centran en la línea frontal o de ejecución y lo hacen por única ocasión; dicho en otras palabras, orientan la capacitación hacia un objetivo de inducción o formación, frenando así la posibilidad de crecimiento o desarrollo dentro de la misma organización. La capacitación,

adopta una variedad de configuraciones dentro de las empresas, desde un modelo centralizado en el departamento gerencial, hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Es evidente que los extremos no son sanos, pues en uno se designa únicamente a la gerencia para poder ejecutar la misma, y en el otro está completamente a cargo del departamento de recursos humanos. (Robbins, 2009). En una capacitación es importante que ambas partes se involucren en el proceso de mejora continua y desarrollo de habilidades de los empleados; sin embargo, al contar con una estrategia de cultura organizacional de capacitación y desarrollo, se tendrá éxito en el alcance de indicadores en un menor tiempo y la rotación, ya sea voluntaria e involuntaria, será altamente evitable

6.1. Tipos de capacitación.

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2005), existen dos tipos de capacitación que se consideran pilares del resto de los métodos que se aplican para capacitar y desarrollar a los empleados: capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo.

- Capacitación para el trabajo: hace referencia a la tarea de preparar y formar al empleado con el objeto de incorporarse al mercado laboral, o en este caso, al puesto que se encontrará desempeñando. Este tipo de capacitación se lleva a cabo desde la etapa escolar en términos generales y la empresa se encargará de diseñar un programa específico para el puesto.
- Capacitación en el trabajo: se considera como la formación y actualización continua que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en lo que el puesto y su descripción requiere en específico de la persona que ocupa tal posición dentro de la organización. La finalidad de este tipo de capacitación es el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño dentro de la empresa y alinearlos al cumplimiento de indicadores de su área.

Este último tipo de capacitación es en el cual se centra la propuesta del presente manuscrito, pues es importante que el gerente tenga el entrenamiento necesario para potencializar las capacidades, actitudes y aptitudes de su gente, accionando desde un nivel organizacional hacia un nivel individual de transferencia y desarrollo de competencias.

6.2. Adaptación de la capacitación a las necesidades específicas de aprendizaje del empleado.

De acuerdo con Gardner (1983; citado en Muñoz y Ayuso, 2014) las personas tienen diferentes capacidades que posibilitan el aprendizaje, entre otras expresiones de pensamiento y acción. Esto, aplicado al ámbito de las organizaciones implica que la capacitación, el desarrollo de habilidades y conocimientos, así como la retroalimentación deben ser lo más personalizada posible (Robbins, 2009) y sobre todo, es muy importante conocer la personalidad del empleado y el canal o estilo de aprendizaje que mejor le acomode. Según Cisneros (2004), el término “estilo de aprendizaje” se refiere al hecho de que cada empleado utiliza un método o estrategia en particular para aprender y son los rasgos afectivos, cognitivos y fisiológicos los que fungirán como indicadores relativamente estables de cómo las personas, en este caso los empleados, perciben las interacciones y responden ante esta estrategia de aprendizaje. Hay modelos de estilos de aprendizaje muy diversos: Herrmann, Felder y Silverman, Kolb, Bandler y Grinder, entre otros (Cisneros, 2004). En el presente documento nos centraremos en el modelo de David Kolb

(1939) quien se centra en la naturaleza de cambio individual y social, aprendizaje experiencial, desarrollo de carrera y educación profesional ejecutiva por lo que lo hacen un importante referente en el campo de capacitación al aportar en temas de aprendizaje y desarrollo ejecutivo (Gómez, 2005).

Según Cisneros (2004), el modelo de estilos de aprendizaje que Kolb elabora supone que para que se logre el aprendizaje debemos trabajar y procesar la información que hemos recibido y podemos recibir la información de dos formas básicas:

- a) De una experiencia directa o concreta: Aprendiz activo.
- b) De una experiencia abstracta, misma que tenemos cuando adquirimos información a través de la lectura o cuando alguien nos cuenta algo: Aprendiz teórico.

Las formas de experiencia que tenemos de manera concreta y abstracta se transforman en conocimiento cuando las procesamos de alguna de estas maneras:

- c) Reflexionando y pensando: Aprendiz reflexivo.
- d) Experimentando de forma activa con la información recibida: Aprendiz pragmático.

La información, en su manera más óptima para el aprendizaje, debe pasar por las cuatro fases del aprendizaje, según Kolb (1984; citado en Cisneros, 2004):



Fig. 2. Modelo de Kolb (Cisneros, 2004. Pág. 22).

La capacitación es parte de un ciclo total de administración de capital humano, en la cual, como eslabón de este proceso, es probable que no funcione como se espera si no hemos asegurado la manera en la que el siguiente flujo está cubierto, aunque se inviertan importantes cantidades de dinero a este efecto.

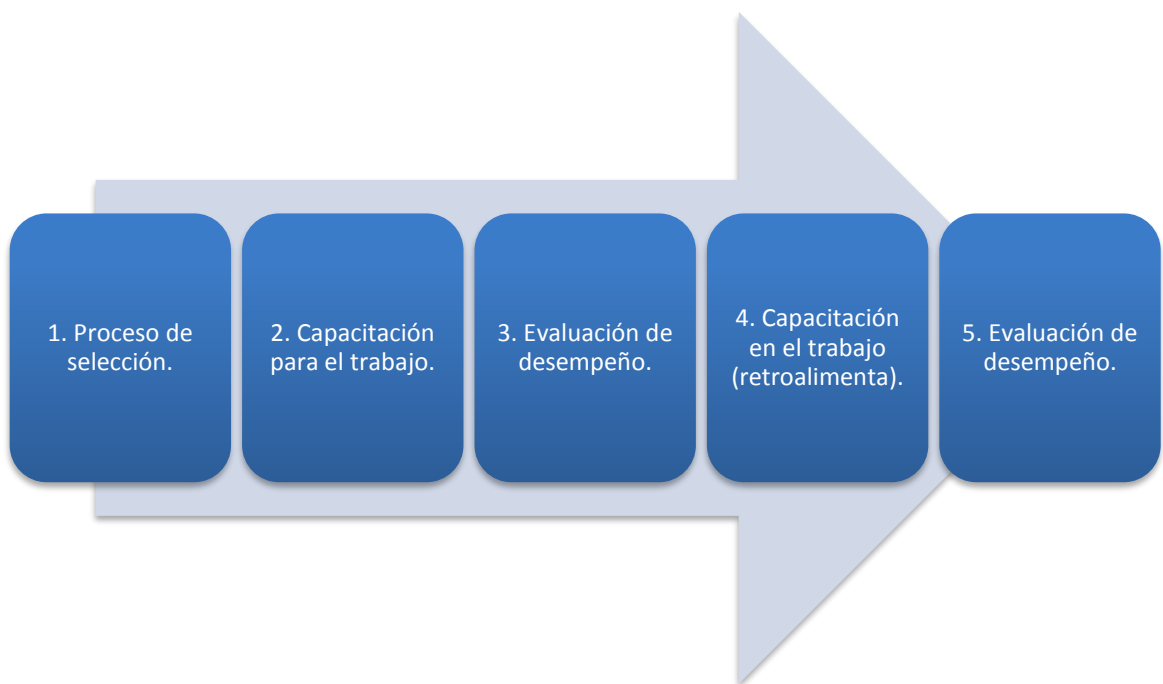


Fig. 3. Proceso de administración de capital humano (Chiavenato, 2011).

Como podemos observar, el proceso de capacitación, evaluación y retroalimentación deben ser constantes. El punto 4 y 5 se deben desarrollar de manera indeterminada y buscando siempre mejora continua; el gerente deberá estar capacitado para capacitar y retroalimentar y el empleado deberá mostrar disposición y aptitud a tal mejora.

Si el flujo se rompe en algún punto, se corre el riesgo de tomar decisiones que eviten apelar a la objetividad, tales como el despido del empleado. La evaluación de la

capacitación y del desempeño del empleado, deberá ser respecto a las funciones que desarrollará en la praxis, es decir, un gerente no debería evaluar algo que no se ha enseñado o que el empleado no sabe desempeñar.

Si en la cultura organizacional se recaba suficiente información de áreas de mejora a través de la evaluación de desempeño, entonces tendrá un activo importante de detección de necesidades de capacitación, las cuales se traducirán en un currículo efectivo y reducirá sesgos en el desempeño de los empleados.

7. ¿DE DÓNDE SURGE LA NECESIDAD?

Una vez en el puesto, el empleado es capacitado para poder desempeñarse en su nueva área de trabajo y éste cuenta con la actitud y aptitud de desarrollarse; sin embargo, las tareas y responsabilidades del empleado van cambiando con el tiempo, por lo que, puede suscitarse que no se cubran las expectativas de capacitación en la primera oportunidad, y si fueron cubiertas, eventualmente se enfrentará a actividades difíciles de entender debido a la particularidad del puesto.

El déficit de administración se origina cuando se tiene que ejecutar una tarea que el empleado no entiende cómo llevarla a cabo o simplemente no da importancia de realizarla; en ocasiones un tanto peores, no quiere llevarlo a cabo por escepticismo del resultado. Según Ferdinand (2009), los empleados se abstienen de llevar a cabo actividades que les competen cuando:

- No tienen claro por qué deberían hacerlo, puesto que los gerentes perciben que para el empleado no es tan importante.
- Cuando no saben hacerlo en lo absoluto, cuando el gerente o el líder supone que informar a un empleado acerca de la tarea en cuestión, equivale a que el empleado sepa realizarlo.

- No saben que hay una tarea en específico, cuando el empleado se rehúsa a llevar a cabo la tarea y en seguida se envía el mensaje para que el gerente o supervisor lo considere como una cuestión actitudinal y no de comunicación efectiva.
- Piensan que el método por emplear no dará resultado, incluso en ocasiones en las que sea un método ya probado, pero no es comunicado o enseñado.
- El gerente mantiene una postura de condescendencia si el empleado no lleva a cabo la tarea asignada.

Cuando un empleado tiene certeza en sus actividades, logrará mejor rendimiento y productividad. Según Goldsman (2012, citado en Frías, 2014), las estrategias de gerencia y supervisión deben sumar esfuerzos para desarrollar al recurso humano y reforzar el compromiso, pero tal estrategia implicará habilidades muy valoradas en el mundo actual ejecutivo. La oferta y la demanda laboral cada vez son más apremiantes y es un hecho que las organizaciones tienen que desarrollar estrategias de capacitación y desarrollo por parte de las figuras de autoridad dentro de la misma y dejar de creer que el proceso de reclutamiento y selección será suficiente para tener una inmersión total por parte del empleado.

Una organización que vive con un problema de esta naturaleza es una organización que tendrá dificultades en el logro de sus objetivos organizacionales, debido a que no habrá madurez de experiencia y evidentemente, fuga de talento y es muy probable que se tenga que reactivar la atracción, selección, capacitación e incorporación al puesto que se dejó, ocasionando un gasto que, en muchas oportunidades, la organización pudo ahorrar. Cuando se incurre en un punto de rotación, estamos hablando de una ruptura definitiva que representan oportunidades de mejora importante en los procesos de la empresa, tales como calidad de vida y certidumbre dentro de la empresa, oportunidades en reclutamiento, selección y capacitación, y en muchas ocasiones, la percepción de baja moral por parte de los mismos empleados que se quedan. Si la empresa se deslinda de la relación empleado/organización en un momento en el que se estaba desarrollando la curva de aprendizaje del empleado, entonces la situación podría ser

peor, pues hay riesgo de que la empresa esté dejando ir potencial talento que no se ha aprovechado.

Desgraciadamente, este problema es frecuente y si no existe una metodología de retroalimentación, capacitación y desarrollo constante que alinee objetivos, los empleados no resultarán valiosos, aunque el departamento de gestión de recursos humanos haya hecho un excelente trabajo en términos de contratación.

Por poner un ejemplo, según Robbins (2009), Caterpillar y Ford tienen bien cimentados sus procesos de reclutamiento y contratación, de hecho, tienen documentadas sus descripciones de puestos, en las cuales se basan para sus contrataciones; sin embargo, como resultado de las necesidades, luego de 20 años de haber documentado la descripción de puesto de empleado de producción, y seguido de un análisis de detección de nuevas necesidades, se determina que ahora deben contar con habilidades de computación. La capacitación a los empleados en esta nueva habilidad fue un factor importante para mantener alineado al personal de producción a las tendencias nuevas y sirvió como insumo de documentación a la descripción de puesto, más nunca se vieron en la necesidad de rotar a su personal porque no contaban con capacitación en habilidades de computación. El principal enemigo de la capacitación es la obsolescencia, misma que atañe a la situación presente de un conocimiento atrasado y obsoleto; este conocimiento no garantizará, en lo absoluto, la llegada de buenos resultados (Calderón, 1994).

Lope (2010), señala que, en México, el problema de la rotación laboral no se debe, principalmente a la falta de condiciones sino a la falta de calidad de relaciones laborales y actitudes personales que dañan la calidad del empleado; conclusión a la que llega el Dr. Rogelio Díaz Guerrero, demostrando dentro de sus investigaciones que al más del 60% de la población trabajadora les gustaba el ambiente en el cual laboran, incluso el 80% se sentía útil para la compañía y, por ende, el factor motivación inicial y condiciones jugaban un factor positivo pero seguía faltando algo en la claridad de comunicación.

Pese a la importancia de la cual ya hemos hablado al respecto del capital humano dentro de las organizaciones, en realidad hay poca investigación y bibliografía acerca de las razones que han motivado al personal a dejar la empresa, pero sin duda, en las investigaciones realizadas, influye mucho el apoyo y el comportamiento organizacional. No claudicamos al decir que la rotación es una métrica que debe ser medida en la administración de recursos humanos pero la implicación inherente de la misma es el logro, si es que lo hay, de los objetivos organizacionales que también son imputables a las gerencias (Littlewood, 2006)., y, por tanto, las hacen activamente responsables y partícipes del control de la rotación y el desarrollo de los empleados como una de las medidas para evitarla. De aquí que es importante un proceso de inclusión total por parte de la organización hacia los gerentes y al empleado, así como la conciencia de que se deberá invertir lo que sea necesario, en términos económicos y de desarrollo para contar con capital humano que permita una valuación objetiva de los costos de adquisición de personal. Las estrategias de desarrollo de personal que se da dentro de la organización deben contar, por supuesto, con una definitiva hacia la manera en la que los gerentes alcanzan sus objetivos y la forma en la que utilizan y desarrollan a sus equipos de trabajo para hacerlo. Una organización que no contempla el desarrollo de los mandos medios y gerentes para tomar decisiones acertadas con los empleados es una empresa que probablemente se exponga a fugas importantes de dinero debido a la alta rotación por una mala administración y liderazgo del capital humano. El logro de los objetivos, misión y visión deben ir acompañados por igual de una estrategia que diga cómo se hacen las cosas, de una organización que ayude a la estructura y visibilidad, pero también, en un mismo nivel de importancia, la cultura organizacional que involucre al gerente a capacitar y motivar a las personas a querer lograr estos objetivos. La calidad que las empresas ofrecen, en ocasiones, se enfoca en sus productos o servicios y desafortunadamente se ignora el hecho determinante de que, esta calidad, entra por el recurso humano.

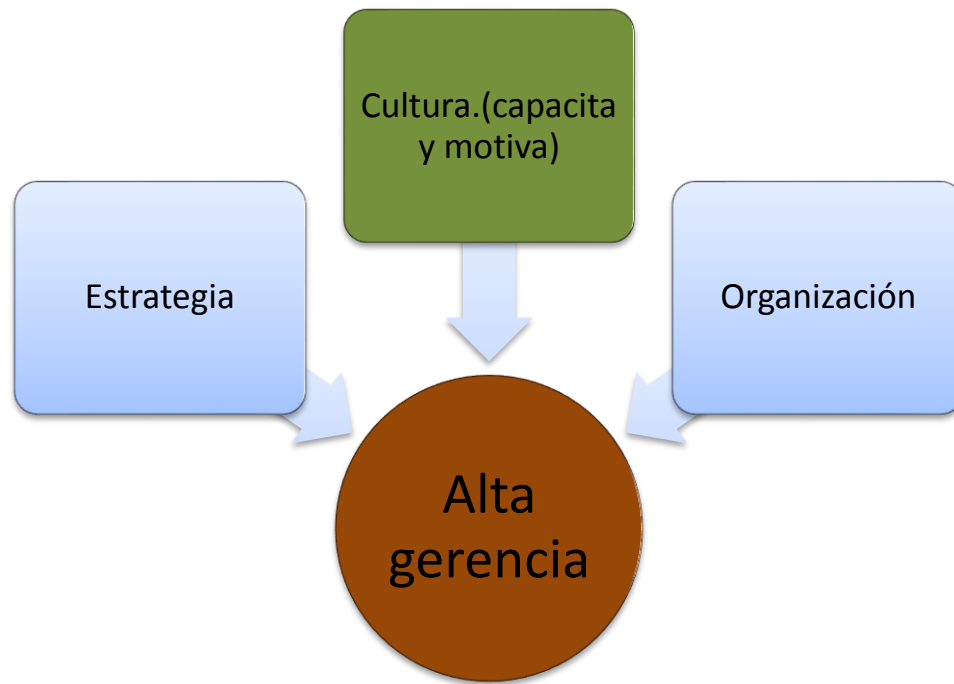


Figura 4. Compromiso del gerente. Castillo C. (2005).

8. DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

El liderazgo en donde solo se dicta y se controla, basado en la dirección unilateral ha quedado obsoleto y la realidad de las organizaciones apunta hacia el lado contrario, en donde el significado compartido entre el gerente y el empleado juegan un papel preponderante (Garay, 2010). Peter Senge (1992; citado en Garay, 2010) mencionaba en su libro *La Quinta Disciplina* que muchas buenas ideas no eran precisamente llevadas a la práctica, no porque la idea fuera mala, sino que era debido a la diferencia de modelos mentales que sembraban más resistencia al cambio y la percepción de que el empleado y el gerente no tenían los mismos intereses, ocasionaba el conflicto y que, era la comunicación, junto con la retroalimentación, la que podría alinear estos

conceptos cognitivos a los intereses de ambos. De aquí la importancia del desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación.

8.1. Comunicación.

La comunicación es una de las competencias más importantes a nivel personal y por supuesto dentro de las organizaciones. Robbins (2009) menciona que los empleados invierten cerca del 70% de su tiempo en esta actividad, de ahí que no es casualidad que la falta de comunicación efectiva sea un factor preponderante del fracaso del trabajo en los equipos y por ende, en un nivel organizacional; ningún grupo, incluyendo al líder es posible sin comunicación y muy pocos lo logran sin comunicación efectiva, por lo que la transmisión efectiva de significados e ideas es crucial para el logro de los objetivos.

En el contexto de las organizaciones, la comunicación efectiva tiene diversas ventajas, entre ellas poder compartir información importante, negociar y resolver conflictos, recrear estrategias de administración, incrementar la productividad y desarrollar el desempeño del colaborador en su área o puesto (Canseco, 2016); por tanto, un líder tiene la obligación, de ser un excelente comunicador, negociador y debe contar con habilidades de persuasión que apoyen en el logro del objetivo de su equipo a través de la labor de la gente.

La comunicación efectiva, entonces, consiste en un proceso fundamental sobre el cual los seres humanos logran transmitir, entender y organizar ideas a través de actividades propias de la vida cotidiana personal y profesional (Quero, Mendoza, Torres, 2014); es decir, no basta con lo que se emite al comunicarse, esto significa que para que la comunicación sea exitosa se considere la calidad de comprensión de la parte receptora. El mismo Canseco y Ojeda (2016) informa que la comunicación es la piedra principal sobre la cual descansan las relaciones humanas. La significación de las relaciones humanas, viene entonces al resultado de la profundidad e intensidad con la que se establecen diálogos. Podemos decir entonces, que la buena comunicación se constata cuando la persona que emite el mensaje y la persona que lo recibe, logran la misma idea, esto con la menor cantidad de sesgos posibles; entiéndase por sesgos cualquier barrera física o de cultura que evite que el propósito de comunicación efectiva tenga efecto.

Vargas y Paz (2010, citado en Canseco y Ojeda, 2016) señalaban que todos los acuerdos estipulados en el sistema social, por cualquiera de los medios disponibles de comunicación, son el resultado del proceso de formación de los individuos y con ello contribuyen al trabajo efectivo del equipo; dicho de otra manera, a través de la comunicación efectiva se alinearán objetivos del gerente y empleado para enfocarse en el logro de los mismos por medio de la aplicación de espacios y tiempos previamente establecidos.

En palabras de Cedaro (2007, Pag. 1) “la comunicación es una variable clave de éxito para quienes conducen las organizaciones, convirtiéndose así en una aliada para conseguir los objetivos estratégicos en situaciones de cambio y por tanto debe ser fluida, impactante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma; debe obedecer a una cultura organizacional” (Costa, 2003; citado en Cedaro, 2007).

8.2. Componentes de la comunicación efectiva.

Para que se pueda formular un mensaje, debe existir un propósito con el cual se emitirá tal y llevarlo a un terreno de sintaxis y lenguaje comprensible para la persona que recibirá el significado o imagen mental final. En la figura 3, expuesta a continuación, se puede apreciar el proceso básico de comunicación y emisión de mensajes:

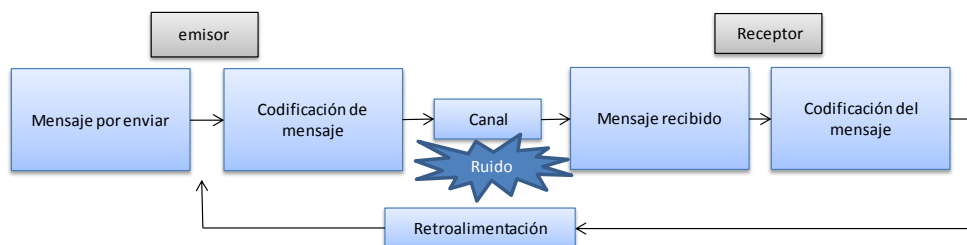


Fig 5. Proceso de comunicación de Robbins (2009, p. 353).

De acuerdo con la figura anterior, los elementos básicos del proceso de comunicación son:

- Emisor: codifica un pensamiento transformándolo en un mensaje, el cual será compartido a otro individuo.
- Canal: Es el medio por el cual el emisor hará llegar el mensaje, pueden ser diversos, dependiendo de la formalidad y disposición de recursos.
- Receptor: Es el que recibe el mensaje y se encarga de codificarlo para interpretarlo.
- Retroalimentación: Es la herramienta que el receptor tiene para comprobar el éxito de la decodificación. Si este último paso no se ha concluido, entonces aprovechará este espacio para replantear, parafrasear o pedir una forma de redacción o sintaxis diferente al emisor.
- Ruido: Se refiere a todas aquellas barreras del lenguaje que pueden impedir el paso exitoso del mensaje hasta el receptor. Con ruido nos referimos a los problemas de percepción, sobrecarga de información, diferencias semánticas o culturales (Robbins, 2009). En este sentido, el mismo Robbins hace referencia a los más comunes, tales como:
 - Filtro. Está compuesto por un carácter favorable hacia el receptor. Al momento de comunicar algún tipo de problema o inconveniente, se manejará la información de tal forma que se diga solo lo que el receptor quiere escuchar, ignorando algunos puntos importantes de todo el contexto en la versión.
 - Percepción selectiva. En el mensaje se tiende a elegir lo que más acomoda a las necesidades del receptor, emociones o motivaciones del mismo. En ocasiones, si el fragmento de información comunicado no es de gran utilidad o incluso es perjudicial, no se tomará en cuenta el contenido.
 - Sobrecarga de información. Se da cuando la cantidad de información sobrepasa la capacidad de retención y por ende, el campo de acción con la información recibida.
 - Emociones. La forma en la que el receptor se siente al momento de recibir la información puede alterar el mensaje ya que sus emociones imperarán sobre el contenido real.

- Lenguaje. En ocasiones, el emisor maneja terminología que no todo receptor comprende. Ejemplo de ello son las abreviaciones y nomenclatura específica del contexto de la comunicación.
- Miedo a expresarse verbalmente. En ocasiones, el emisor se enfrenta al miedo de expresar verbalmente lo que se debe decir; debido a ello, es frecuente que, para transmitir cantidades de información importante, lo hagan a través de algún medio escrito que le posibilite la adecuada expresión.
- Comunicación con exceso de política correcta. Hay ocasiones en las que se pretende ser tan políticamente correcto, que se vulnera la sencillez y fluidez de la conversación, entran en juego los estereotipos y la cultura pues existe un afán inofensivo que puede resultar excesivo e incurrir en ello.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, la comunicación efectiva debe ser lo más limpia y fluida posible, esto para tratar de incorporarse a los contextos culturales, físicos y emocionales de ambas partes. Es un hecho que la comunicación completamente limpia no existe, sin embargo, es importante evitar subestimar la calidad de la misma. Un gerente exitoso debe ser capaz de comunicarse para llevar el desempeño de los empleados al objetivo organizacional, si un gerente o un superior es capaz de comunicarse y de motivar, entonces podrá facilitar su transición a las habilidades de retroalimentación y *coaching*.

8.3. Habilidades de retroalimentación.

Dentro de las organizaciones, es común que se desarrolle un sistema de administración de conocimiento y desempeño, en las cuales se debería incluir la retroalimentación al empleado de manera formal e informal. Esto suele no ser frecuente y, desde un punto de vista constructivista de aprendizaje, lo ideal sería que la evaluación y la retroalimentación formaran parte de un solo proceso inherente y con esto, incidir directamente y en conjunto hacia la toma de decisiones que representen la mejora continua del empleado y por ende, de la organización (Ávila, 2009).

El término retroalimentación atañe, precisamente, a la interacción y análisis de causa-efecto de los comportamientos y tareas de todo empleado en la empresa. Este concepto, fue introducido por Norbert Wiener y Claude Shannon (1948; citado en Verde, 2016), quienes refuerzan la idea de un proceso social que se manifiesta como una modalidad del pensamiento para explicar el comportamiento de los seres vivos y de las máquinas mediante el uso de algunos principios fundamentales en una circunstancia de armonía y normalidad que reconoce el intercambio de información entre dos partes para poder organizar un sistema o proceso. Si una de las dos partes falla en su emisión, es muy posible que se dificulte de sobremanera el flujo hacia el objetivo.

La retroalimentación es un proceso que puede aportar mucho en la formación de las competencias que los empleados adquieren, manifestando lo que saben hacer, sobre lo que saben pensar y lo que saben ser para poder encontrar una mejora significativa aplicada en el futuro. La retroalimentación ayuda a los empleados e individuos en general a alinear su imagen con los objetivos organizacionales. Una retroalimentación bien ejecutada servirá para exponer la percepción del trabajo del empleado, tanto del gerente como del empleado mismo (Ávila, 2009).

La capacidad con la que un superior debe contar para proporcionar retroalimentación resultará determinante y directamente proporcional a la capacidad con la que el empleado que recibe la retroalimentación desempeñará su labor. En una retroalimentación se pueden dar elementos para motivar constructivamente o para causar un efecto destructivo en quien la recibe, por ello deberá asegurar el gerente de ser conciso en lo ocurrido mediante el uso principal de hechos y el objetivo del comportamiento (Ávila, 2009).

Si buscamos una retroalimentación efectiva, es importante que sea lo más claro y objetivo posible. Aquí es en donde entran las habilidades de comunicación básica por parte del gerente y del empleado. El superior debe ser congruente y con una expectativa clara del cambio en la conducta del empleado. Si la retroalimentación falta en alguno de estos puntos, será difícil el logro del cambio de conducta y acciones (Ávila, 2009); la retroalimentación entonces debe resultar atractiva por su simplicidad, claridad inherente,

facilidad de su puesta en marcha y orientación al resultado (Ducharme, 2004; citado en Sanhueza, 2007. Pág. 26).

8.4. Coaching

El *coaching* según Downey (1999, citado en Gil-Monte, 2014) es definido como “el arte de facilitar el rendimiento, el aprendizaje y desarrollo de una persona” (Pág. 35), y en este caso, del empleado. Es un proceso de acompañamiento en el que un experto (coach) aplicará un conjunto de estrategias y acuerdos para que haya mejoras sustanciales en el desempeño profesional. Uno de los principales supuestos del *coaching* es que el empleado podrá potencializar sus recursos personales, tales como competencias en este proceso de acompañamiento y cumplimiento de los objetivos planteados (Gil-Monte, 2014).

Desde otra perspectiva, Sanhueza (2007), considera que el *coaching* es un proceso interpersonal entre un mentor y un *coachee* (empleado), en el cual se orientan en resultados a través de la adquisición y mejora de competencias. Lo importante del *coaching*, si se lleva a un nivel profesional, es hacer trascendencia en un nivel personal y en el ámbito organizacional, Alcalá (2002, citado en Sanhueza, 2007) lo define como un apoyo individual, emocional y práctico que recibe un profesional con el compromiso total de la mejora de su comportamiento y en muchas ocasiones, de sus habilidades. En este proceso se tomarán decisiones y se tomarán acuerdos que eviten obstaculizar el cumplimiento de estos compromisos.

Dentro del *coaching* se pretende llevar al subordinado a través de una influencia positiva, motivante y con herramientas de retroalimentación, conocimiento y comunicación; de allí la importancia de que el gerente cuente con competencias en temas de liderazgo, comunicación y motivación hacia su equipo de trabajo. El *coaching* de carácter cognitivo y conductual permitirá que el empleado maximice el logro de los objetivos con la menor resistencia al cambio, esto basado en principios aplicados a un enfoque cognitivo-conductual, es decir, enfocándose en los cambios de conducta

laboral, mismas que, muchas veces están influidas por una carga emocional (Gil-Monte, 2014).

El coach deberá asignar la tarea de elaboración de planes realistas con el alcance de objetivos a futuro, esto a través de compromisos generados con uno mismo. (Gil-Monte, 2014). El empleado que recibe *coaching* por parte de su gerente debe conocer su potencial para poder fijar compromisos reales y medibles. El gerente debe funcionar como un mentor hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en las sesiones de retroalimentación y *coaching*. El enfoque cognitivo-conductual ayudará al empleado a sustituir pensamientos irracionales por aquellos funcionales que lo lleven al objetivo, ya que, por otro lado, es frecuente que en la percepción propia se tergiverse el potencial y alcance de las tareas. (Gil-Monte, 2014)

9. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.

9.1. Introducción.

¿Cuán importante es para los gerentes el desarrollarse como líderes, excelentes comunicadores y en habilidades de comunicación hacia su equipo de trabajo? Ahora que se ha desarrollado durante este manuscrito la fortaleza que proporciona la relación que lleve el superior con el subordinado, es conveniente señalar que en la medida que el gerente crezca en estas competencias es la misma medida en la que tendrá una sinergia con él.

Dentro de las organizaciones y en los equipos de trabajo, como ya se ha abordado con anterioridad, es frecuente que los empleados bajen su rendimiento cuando éstos no saben cómo realizar una tarea, cuando no le encuentran relevancia en hacerlo, cuando entienden mal el mensaje por parte del gerente, cuando se frustran por entregar lo que no era esperado o, simplemente, cuando no están completamente motivados y comprometidos con su equipo de trabajo o con su líder. Por eso es imperante en el éxito del líder organizacional que exista un involucramiento en las tareas del equipo, sobre todo, cuando se ha incurrido en algún evento como los mencionados con anterioridad. El gerente exitoso debe aprender a comunicarse, y no solo esto, sino que debe aprender a

fungir como un agente de acompañamiento en la trayectoria de su equipo, logrando en este camino la capacidad, por parte de los miembros, para comprometerse, motivarse, conocerse y emplear todos los medios disponibles hacia el cumplimiento de los objetivos; con esto no se pretende establecer que el gerente debe estar unido al empleado durante toda la jornada, por el contrario, que el tiempo que el gerente invierta con el equipo de trabajo sea un tiempo que demande calidad y tenga resonancia para, con esto, tener una visión hacia un equipo autosuficiente y capaz.

9.2. Objetivo de propuesta.

Se ha diseñado un plan de trabajo que implica tanto al gerente como al empleado, por lo que, al finalizar este programa, el gerente identificará las diferentes estrategias dentro del modelo de *coaching* cognitivo planteado. La práctica de estas estrategias lo llevará a su dominio y podrá ajustar sin alterar el patrón de estructura básica en cada una de ellas. En este flujo de interacción que desarrollarán ambas partes, se forjarán acuerdos que representen ganancias para ambos. Estos acuerdos deben siempre quedar por escrito por medio del correo electrónico y, de preferencia, inmediatamente después de la sesión.

9.3. Desarrollo de la propuesta

Dentro de la presente propuesta, se desarrollan 5 técnicas de retroalimentación con un enfoque de *coaching* cognitivo, las cuales se centran en 5 de los eventos más frecuentes en el “día a día” y en la interacción que tiene el superior con sus empleados. Los eventos que abordaremos serán:

- Conociendo al colaborador. El superior podrá ubicar a sus elementos del equipo dentro del cuadrante de personalidades y realizará una entrevista semi estructurada para poder conocer mejor a los empleados.
- Fijando expectativas y metas. Ayudará al gerente a crear alianzas y establecer un plan de trabajo con base en la visión del producto terminado. Ayudará al colaborador a fijarse metas y objetivos medibles y alcanzables.

- Transferencia de habilidades del gerente hacia los empleados. El gerente podrá enseñar alguna habilidad nueva y demostrará con la técnica de 4 pasos la forma de realizarlo.
- Retroalimentación directa a las tareas o comportamientos. Proporciona retroalimentación constructiva, reforzando el compromiso hacia la resolución de objetivos.
- Conversaciones de refuerzo de responsabilidad. Ayudará al superior a replantear compromisos de ambas partes cuando el empleado no esté llegando a los objetivos establecidos en sesiones anteriores.

9.3.1. Técnica 1. Conociendo al colaborador.

Objetivo: Con el dominio de la estrategia, el gerente promoverá el ambiente de comunicación y confianza; se busca reducir la resistencia natural al cambio y a la interacción cotidiana. En esta técnica se pretende conocer al colaborador, sus gustos, motivaciones, parte de sus intereses personales y aspiraciones profesionales.

¿Cuándo utilizarla? Se recomienda en miembros nuevos del equipo y en momentos en los que se busque la reducción de tensión y estrés. Es recomendable su aplicación durante el periodo inductivo del colaborador, de manera inicial.

Desarrollo de la técnica:

La dinámica de “conociendo al colaborador” está pensada para crear un vínculo de comunicación fluida y con ello reducir la tensión que el empleado pudiera tener por el simple hecho de interactuar con el gerente. Según Morga (2012), las entrevistas iniciales deben tener por objetivo el establecimiento de una clara finalidad, el logro de la comodidad por parte de ambos y el propósito de dar la impresión más favorable. El desarrollo de la plática-entrevista se debe gestionar con este orden:

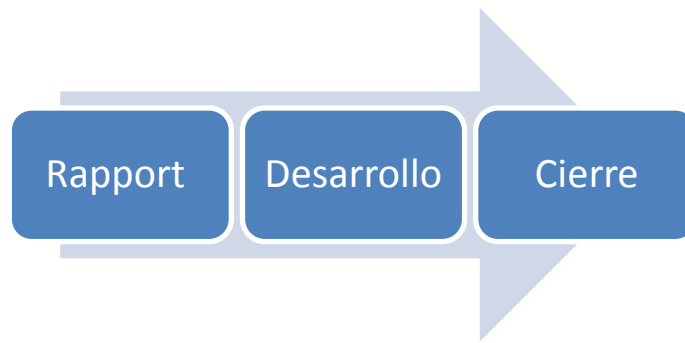


Figura 6. Flujo de técnica “conociendo al empleado”.

Es conveniente mencionar que en esta técnica no se aborda ningún aspecto que represente alguna tarea laboral por parte del empleado. La interacción debe fluir en un contexto informal y siempre se debe buscar que el empleado hable de sí mismo, de sus intereses, gustos, agentes motivacionales, etc. Los lugares más recomendados para este tipo de dinámicas pueden ser los que generen comodidad, tales como la cafetería de la empresa o una terraza. La conversación debe fluir en un tenor de comodidad y es recomendable que se anticipe al subordinado, haciéndole saber que no es preciso o necesario que comparta algo con lo que no se sienta cómodo. Sin embargo, como ya se ha establecido con anterioridad, es preciso recabar información valiosa que pueda resultar útil en interacciones posteriores.

La comunicación no verbal debe reflejar un contacto visual apropiado, una postura relajada, natural y centrada en el empleado; el gerente debe incorporar un lenguaje poco formal, con un tono amistoso y cálido, de forma que genere aceptación y empatía; a este proceso, según Aragón (2002, citado en Morga, 2012) se le conoce como “rapport” y es elemental en casi todas las técnicas, incluyendo “conociendo al colaborador”.

Una vez que se ha generado el clima de confianza y se han gestionado las circunstancias adecuadas, el gerente podrá pasar al desarrollo de la dinámica. Es importante recordar que el contenido debe ser en su mayoría de plática informal (70%) y de trabajo en menor cantidad (30%). Algunas preguntas que pueden ser utilizadas dentro del flujo de la plática por parte del superior son:

Preguntas

Personal	<p>¿Siempre has vivido en tal ciudad o estado?</p> <p>¿Qué fue lo que te trajo a vivir aquí?</p> <p>¿Cuéntame de tus pasatiempos?</p> <p>¿Qué te gusta hacer para divertirte?</p> <p>¿Cuál es tu comida o restaurante favorito?</p> <p>¿Qué deporte te agrada y cuál es tu equipo favorito?</p>
Profesional	<p>¿Cuáles son tus aspiraciones profesionales?</p> <p>¿Tienes algún plan de carrera en la empresa?</p> <p>¿Te ves en alguna otra función dentro de la empresa?</p>

El realizar preguntas de índole profesional ayudará al gerente a conocer un poco más del perfil y potencial del empleado; esto sirve para poder establecer metas y compromisos para un desarrollo sostenido con el elemento. Es muy importante que el gerente ya haya obtenido información del empleado por parte del departamento de recursos humanos y con esta misma alimentar la que el empleado proporcione. Durante la plática no se debe tomar nota de ningún tipo, recordemos que el contexto es de carácter informal. El gerente podrá hablar de sí mismo con el único propósito de mantener el clima de la conversación, es decir, debe cuidar de no hacer sentir al empleado en un interrogatorio, pero también debe hacer a un lado cualquier tipo de alarde y siempre tomando en cuenta que el que debe emplear mayor tiempo en expresarse es el empleado.

En el cierre de la plática debe existir un momento para que el gerente le pregunte al empleado si este tiene alguna duda acerca de la empresa, así, el empleado podrá dar puntos de vista de la estructura organizacional e impresiones propias.

9.3.2. Técnica 2. Fijando expectativas.

Objetivo: Con el dominio de la técnica, el gerente podrá crear alianzas entre él y su empleado, pues alinearán intereses de objetivos y así buscar resultados basados en el desempeño.

¿Cuándo utilizarla? Se recomienda en cualquier momento conveniente.

Desarrollo de la técnica:

En un informe hecho por Quantum Workplace en 2015, resultó que casi el 8% de los empleados de una organización tenían falta de compromiso debido a la incertidumbre e inseguridad de su trabajo (ADP, 2016), por lo que este sector es vulnerable de rotar si no se atiende el problema. Al usar la técnica, el gerente podrá asegurarse de que el empleado sabe qué se espera de él en términos laborales. No se puede notar el nivel de compromiso por parte del colaborador si primero no se ha fijado la expectativa que se tiene sobre él. En realidad, existen muchas formas de reforzar el compromiso y una de ellas, es a través de la comunicación clara y establecimiento de expectativas por parte del gerente, mismas que el empleado deberá conocer e identificar de manera clara.

Jim Harter, (2013; citado en ADP, 2016) especialista de Gallup menciona que, cuando los empleados conocen claramente su función, tienen lo que necesitan para cumplir su tarea y pueden ver la relación entre la función que desempeñarán y el objetivo global de la organización. En sus palabras “esa es la receta del compromiso”.

Para llevar a cabo la técnica es importante considerar la siguiente guía

1. – Construya “Rapport”. Ya hemos establecido en qué consiste la construcción del “Rapport” con el empleado y para qué nos sirve en la sesión. La diferencia en esta ocasión es que se puede construir en la oficina del gerente, pues se tratarán temas que atañen por completo al puesto de trabajo.

2. Indique el enfoque de la sesión, tiempo aproximado y propósito de la misma. Es importante que en cada sesión, el superior establezca estos 3 puntos para que el empleado conozca el propósito de la retroalimentación y que no sea este descubierto con el desarrollo de la misma. Esto nos ayudará a mantener el enfoque. Ejemplo:

*“Muchas gracias y bienvenido. la organización tiene sobre las funciones que llevarás a cabo, así como tu comportamiento dentro de la misma. Es importante que cuando finalicemos esta sesión todo quede comprendido por lo que siéntete en confianza para cuestionarme sobre tus dudas.
Estaremos platicando alrededor de 15 minutos.”*

3. Exprese y describa la expectativa. En este espacio se debe explicar en qué consiste la tarea nueva asignada al empleado, cuáles son los recursos para su logro, así como el tiempo disponible para entregar el trabajo terminado. El gerente deberá abrir, en todo momento, espacio para que el empleado negocie necesidades, y si no afecta en ningún aspecto cualitativo, cuantitativo o económico, se puede considerar para apoyo del empleado. Los recursos disponibles deben ser facilitados por el gerente. Es muy importante que en cada tarea asignada se exponga el impacto que tiene en el negocio o en los objetivos del área; recordemos que el empleado debe sentirse relevante en todo momento para preservar el nivel de compromiso requerido.
4. Revise dudas y ofrezca apoyo. En este espacio, el superior se dispondrá a disipar cualquier duda que el empleado tenga acerca de la tarea asignada o de los recursos disponibles para ello.
5. Solicite que el empleado recapitule y pregunte si hay dudas adicionales. El empleado debe ser capaz de recapitular en un contexto completo la tarea asignada, así como los tiempos y recursos disponibles para ello. El empleado deberá mencionar que no tiene dudas adicionales.

6. Compromisos y acuerdos. Ambas partes deberán cerrar compromisos de acuerdo con las necesidades que surgieron durante la sesión. Los compromisos deben ser medibles, realistas y específicos.
7. Es importante que el gerente tenga sesiones de seguimiento de la tarea, de manera periódica. Las dudas pueden surgir en el transcurso del proceso, aunque no haya alguna en la sesión de “fijación de expectativas”.

En las sesiones de fijación de expectativas, se debe considerar el apoyo para que el empleado tome notas en todo momento y, si el gerente lo requiere, también. En ocasiones se requerirá una segunda sesión de este tipo debido a que puede haber algún faltante en el apartado de recursos disponibles y dentro de los compromisos adquiridos por parte del gerente pudiera existir el de la adquisición de apoyo extra. El gerente siempre debe generar confianza en que el empleado puede lograrlo y apuntar hacia las habilidades con las que esta cuenta para el cumplimiento.

Por último, aplique la resolución a través del correo electrónico y las fechas de seguimiento.

9.3.3. Técnica 3. Transferencia de habilidades.

Objetivo: Si el empleado necesita aprender algo nuevo y esta nueva adquisición de habilidad, actitud o conocimiento están conectados con el negocio, el gerente deberá aplicar esta técnica de los cuatro pasos (demostrativa) retroalimentación y capacitación.

¿Cuándo utilizarla? Es conveniente en todo momento que el empleado necesite incorporar una nueva habilidad, actitud o conocimiento a sus actividades. Muchas veces es una resultante de la misma transformación del negocio y no necesariamente, el empleado, fue contratado con esta habilidad.

Desarrollo de la técnica:

En esta técnica, como ya se ha mencionado, el gerente capacitará para poder adquirir nuevas habilidades que conectarán al negocio. La capacitación, según Chiavenato (2004) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de un objetivo definido previamente.

En términos pedagógicos, existen a su vez, diferentes formas de lograr el cumplimiento de la capacitación; en la técnica de "Transferencia de habilidades" se empleará una sesión demostrativa con un enfoque cognitivo conductual, en el cual, al término de la misma, el empleado adquirirá nuevas habilidades, las conectará al negocio y planteará su compromiso de aplicación. La demostración, es un método muy utilizado para enseñar habilidades nuevas en cualquier nivel (United Nations, 2001). Los pasos que deberán atender en esta técnica son los siguientes: explica, demuestra, dramatiza, perfecciona.

Explica.

En la sesión, como ya se ha establecido anteriormente, es importante que exista un objetivo y un encuadre claro, de tal forma que el empleado no tenga que deducirla conforme se desarrolla la misma. Para esto, se considerarán algunos puntos que se mencionan a continuación.



Figura 7. Flujo de encuadre en la técnica “Transferencia de habilidades”.

1. El gerente debe tener claridad. El objetivo de la sesión debe establecerse sin lugar a duda. En esta misma también se señala el tiempo que durará y creará un ambiente adecuado para el aprendizaje.
Ej. “Bienvenido, el día de hoy estaremos trabajando juntos alrededor de 45 minutos, en los que revisaremos cómo desarrollar X habilidad, la cual es necesaria para que las funciones que realizas sean óptimas. Estaremos en esta sesión alrededor de 45 minutos, ¿Estás listo?”
2. Expone lo que se va a aprender. El gerente expone el tópico, la habilidad o actitud que va a enseñar.
Ej. “Vamos a aprender y reforzar la forma en la que podemos lograr un cierre de venta exitoso al primer contacto con nuestro cliente”.

3. Expone la importancia. En este espacio se puede exponer directamente la importancia o podemos, mediante la mayéutica, preguntar al empleado por qué le parece importante la nueva habilidad.
Ej. *“Si logramos cerrar la venta al primer contacto con nuestro cliente, podremos asegurar el contrato y reducimos el riesgo de perderlo en interacciones posteriores y, por ende, la venta”*.
4. Cómo lo aprenderá. Se expone el medio y los recursos que utilizarán para lograr la nueva adquisición de habilidad.
Ej. *“Juntos vamos a revisar tu estilo de cierre de ventas y aplicaremos dramatizaciones con diferentes estilos de cierre”*.
5. Conexión con el negocio. Conecta la habilidad desarrollada con el éxito propio del negocio. Se puede complementar con lo que se ha expuesto en punto 3.
Ej. *“Al lograr asegurar la compra al primer contacto, elevaremos la posibilidad de alcanzar nuestra meta para el 15 de noviembre y el bono estará garantizado para los dos”*.

Demuestra

Muchos empleados pueden aprender más a partir de una sesión demostrativa que de una sesión autodidacta (United Nations, 2001). Es importante que se haya organizado ya el material que será utilizado en la nueva sesión de aprendizaje y enseñanza. El gerente debe tomar en cuenta que lo que es comprensible para él, puede no serlo para el empleado. En el capítulo de comunicación efectiva pudimos resolver que el flujo de la misma debe ser en un tenor de simplicidad en los términos. Para hacer una demostración efectiva se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Asegurar que se ha captado el interés del empleado.
- ✓ Describe lo más claro posible lo que se pretende hacer y por qué.

- ✓ Desglosa los pasos que implica toda la habilidad nueva por aprender.
- ✓ Ajusta la velocidad de la enseñanza. Hemos mencionado en el capítulo de capacitación que no todos aprenden a la misma velocidad.
- ✓ Inspira confianza para pasar al proceso de dramatización y aplicación.
- ✓ No impresionar de más al empleado. No es una sesión de alardeo y se debe dejar un espacio de error para llevar a cabo un sistema de análisis y perfeccionamiento, mismo que puede ser descubierto por el mismo empleado.
- ✓ Se debe asegurar que el empleado haya comprendido y entendido el desarrollo de la actividad nueva.

Dramatiza y aplica

En este punto de la técnica, el gerente pedirá al empleado que ejecute o dramatice la nueva habilidad. Recordemos que las habilidades nuevas adquiridas necesitan ser practicadas para perfeccionar su aplicación, por lo que es probable que se encuentren algunos puntos de inflexión, sin embargo, si el empleado ha logrado replicar cualitativamente la nueva habilidad, se puede pasar a la fase de compromisos, acuerdos y potencial para lograrlo.

El gerente debe observar cuidadosamente y mostrar interés genuino por el aprendizaje de su empleado:

Si...	Entonces...
La demostración del empleado es correcta (mejor que la del gerente)	Se pasa al punto de perfeccionar y acordar compromisos.
El empleado no ha sido capaz de demostrar al estándar mínimo enseñado...	Se pasa al punto de perfeccionar y volver a dramatizar en la misma sesión.

Perfecciona

En esta fase de la técnica es en donde se proporciona retroalimentación, sin importar la calidad de dramatización del empleado. En esta retroalimentación se debe ser muy específico en los puntos en los que el empleado ha estado bien y en los puntos en los que el empleado debe mejorar. Luego de ello, se volverá a pedir al empleado que haga el ejercicio nuevamente, si el empleado ha podido realizar el ejercicio de manera satisfactoria, se pasará al compromiso y acuerdos.

Preguntas que denotan compromiso	Respuestas que denotan compromiso
¿A partir de cuándo utilizarás lo que revisamos hoy? ¿Lo vas a intentar o lo vas a aplicar?	En la siguiente interacción con el cliente lo voy a aplicar, generaré nuevas ideas y las plantearé contigo para revisar viabilidad en su uso.

9.3.4. Técnica 4. Retroalimentación.

Objetivo. El colaborador podrá descubrir sus fortalezas y áreas de mejora y promueve una oportunidad de que, tanto el gerente como el empleado, cierren acuerdos y compromisos por parte de ambos.

¿Cuándo utilizarla? En cualquier momento.

Desarrollo de la técnica:

La retroalimentación permitirá al gerente y al empleado obtener información de las competencias, habilidades y actitudes del desempeño laboral. Por medio de la

retroalimentación, desde un enfoque cognitivo conductual, el empleado podrá descubrir sus fortalezas y áreas de mejora; el gerente, por otro lado, podrá adoptar un papel de acompañante en el proceso de desarrollo del empleado.

Partiendo de la forma en la que debe llevarse una retroalimentación, John Whitmore (2002, citado en Wilson, 2010), propone un modelo llamado GROW (por sus siglas en inglés) en el cual, lleva un desarrollo según el acrónimo expuesto y este significa:



Fig. 8. Modelo GROW de Whitmore. Recuperado de “*The coaching feedback model*” de Wilson (2010).

Goal (Meta)

Indicará el enfoque de la retroalimentación y preguntará al empleado cuál es su expectativa de la sesión. Los objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables.

Ej. “En esta sesión mejoraremos la manera de entregar el reporte, buscando la opción de elaborarlo en la mitad del tiempo y con elementos de utilidad. A ti, ¿Qué te gustaría abordar o mejorar en esta sesión? ¿Qué necesitas abordar realmente? ¿Puedes definir lo que necesitas en una oración? La forma en la que sabremos si hemos abordado la sesión correctamente es...”.

Dentro de esta fase de la retroalimentación abordarán los objetivos a alcanzar y se promoverá la visualización del empleado cuando haya terminado la sesión. Identificar lo

que se espera alcanzar enfocará a ambos en la resolución más que en el problema (Wilson, 2010). En ocasiones, la retroalimentación tendrá más de una sesión implicada, por lo que es conveniente acotar el objetivo por sesión y evitar abarcar demasiado.

Reality questions (preguntas)

Es una forma de explorar la situación actual en la que el empleado está ahora. En esta etapa se lleva a cabo un autodescubrimiento y ayuda a que se tenga más claridad al momento de determinar los recursos y tiempos disponibles. (Wilson, 2010)

Ej: “¿Cuánto consideras que esto es importante?, Del uno al 10, en donde 10 es la situación ideal, ¿Cuánto te asignas en este momento?”

En esta etapa de la retroalimentación, es importante que el gerente refuerce y reconozca las buenas prácticas que el empleado vaya mencionando, de tal forma, que evite sentir que la percepción de su esfuerzo y resultados son erróneos. Sin embargo, no debe aprobar al punto de hacer sentir que no hay más por hacer, de incurrir en esto, la sesión perdería el enfoque.

Options. (Opciones)

En esta etapa el gerente debe abordar el desempeño del empleado y debe hacerlo fomentando primero la autoconciencia. El empleado debe ser capaz de describir cuál es su situación actual y qué puede hacer para cambiar esta situación; el gerente se encuentra en facultad de asentir necesariamente o discernir para proponer una forma viable de llevar a cabo la práctica. En un proceso de autodescubrimiento y de retroalimentación por parte del superior, es importante que sea el empleado el que tenga el mayor uso de la palabra y que el gerente aporte desde la experiencia y conocimiento.

Dentro de la sesión, se buscará prevalecer toda práctica que haya funcionado en el pasado, pues no se pretende cambiar lo que funciona, sino lo que ya no sirve e implementar nuevas prácticas. El gerente debe dejar que el empleado ejecute lo

retroalimentado, de preferencia en la sesión; recordemos que debe asegurar que el colaborador ha entendido y comprendido bien lo que se está retroalimentando.

Ej. “estoy de acuerdo y además.”. “¿Cuáles son tus opciones?”, “Qué te ha funcionado en el pasado?”, “Si pudieras hacer algo más, ¿Qué sería”?

Will (Acción).

En esta fase de la retroalimentación se coordinarán nuevas prácticas, se acordarán compromisos y se tomarán acciones con su fecha de aplicación. Es muy conveniente documentar esto para que el compromiso de ejecución sea sustancial. En ocasiones, en esta etapa surgirán nuevas sesiones de “transferencia de habilidades”, pues es posible que en las acciones nuevas a implementar surja alguna habilidad que el empleado no conocía.

Ej. “¿A cuáles acciones te comprometerás con esto?, ¿Cuándo comenzarás a aplicarlo?, ¿Con qué frecuencia lo llevarás a cabo?”

9.3.5. Técnica 5. Refuerzo de responsabilidad.

Objetivo. Demostrar el compromiso de todas las partes (gerente y equipo) cuando el empleado no está cumpliendo con los acuerdos hechos en sesiones previas.

¿Cuándo utilizarla? Cuando el empleado no está llegando a la meta establecida, aunque sepa cómo hacerlo y cuándo hacerlo; en otras palabras, cuando se presentan situaciones actitudinales o conflictos que obstaculizan el logro de objetivos.

Desarrollo de la técnica.

Como ya se ha mencionado antes, según Ferdinand (2009) hay situaciones en las que el empleado sabe cómo y cuándo hacer sus tareas, pero se encuentra ante la falta de motivación para querer hacerlo, incluso cuando el gerente ha mostrado compromiso y apoyo de su parte para que el proyecto salga adelante, y además, el equipo, en su mayoría, está teniendo resultados sostenidos. Estas razones pueden ser:

- No lo creen importante.
- No lo quieren hacer.
- No encuentran una razón para hacerlo.
- No les interesa.

Si el superior se encuentra ante una situación de esta índole, es probable que necesite aplicar la técnica de refuerzo de responsabilidad. La diferencia con la retroalimentación es que llevará a la sesión el acuerdo hecho previamente y de preferencia documentado. En esta sesión, el gerente puede tomar la mayoría del control, pues el liderazgo que se necesita aplicar será de carácter autócrata, buscando el resultado más que el consenso.

No obstante, es importante que el tono que adopte el gerente, aunque debe ser un tono firme, prevalezca el respeto; recordemos que, en la retroalimentación, en cualquiera de sus situaciones, debe ser constructiva y objetiva.

Basado en el modelo preventivo del mismo Ferdinand (2009) y tomando en cuenta que ya se abordaron las sesiones necesarias para evitar llegar a este punto en medida de lo posible, la forma recomendada y propuesta para abordar esta sesión será la siguiente:

1-Evaluar	<ul style="list-style-type: none">• “¿Mencioné las expectativas de una forma clara?”• “¿Qué pude haber hecho diferente?”
2-Verificar	<ul style="list-style-type: none">• Pregunte para verificar el entendimiento del empleado.• Asegúrese que el empleado entiende impactos.

3-Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Determine obstáculos y estorbos hacia la meta. • Apoye en la eliminación de obstáculos y excusas.
4-Crear consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Determine las acciones a seguir por parte del empleado. • La disciplina no es la única implicación.
5-Confirmar	<ul style="list-style-type: none"> • Pide al empleado que repita la expectativa y meta. • Pide que especifique los pasos siguientes.
6-Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Establece fechas de próximas sesiones de retroalimentación.
7-Documentar	<ul style="list-style-type: none"> • Documente la conversación. El gerente puede necesitar el documento en revisiones con Recursos Humanos.

El gerente o superior siempre debe agotar todos los recursos para poder desarrollar a su equipo de trabajo, llevándolo a un nivel sostenido de resultados por medio de un liderazgo basado en la comunicación clara, capacitación, motivación y acompañamiento necesario. Si el empleado tiene la disposición y la motivación, los resultados son alcanzables. Si el empleado tiene las competencias necesarias para lograr un resultado y no lo aplica por negligencia, nos encontramos en una situación de riesgo laboral y será recomendable evaluar la actitud del empleado junto con el departamento de recursos humanos. Llegar a la quinta técnica y no obtener resultados es una probable falta de interés.

10. CONCLUSIONES.

Una organización que tiene bien plasmados sus objetivos, su misión y su visión es completamente responsable de alinear a todo el entorno empresarial al cumplimiento de los mismos y debe contar con un programa de desarrollo de liderazgo y capacitación que sea capaz de preparar gerentes con competencias bien desarrolladas para que pueda trabajar en su equipo de personas con eficiencia (mejores resultados en menor tiempo) y entonces se cumplan objetivos. Hoy por hoy, en términos de recursos humanos, no será suficiente contar con un departamento de atracción y selección de

talento competente para incorporar el mejor candidato, sino que debe tener en cuenta que éste es tan solo el paso inicial al cumplimiento de los indicadores, el resto, será responsabilidad directa del gerente.

Un gerente no debe solamente administrar, sino que debe ser altamente competente en habilidades de comunicación, capacitación y desarrollo humano, de tal modo que los proyectos que se plasman en un documento sean ejecutados en búsqueda del resultado reflejado; Por otro lado, un gerente que se sienta en su escritorio, solamente a dictar la estrategia y a proyectar las tareas, es un elemento que está destinado a contribuir con la rotación de personal y representará altos costos innecesarios, tal situación es más dañina para la organización que la misma rotación del empleado, puesto que la causa raíz del problema es el líder con falta de habilidades de comunicación y retroalimentación fuertes y no el empleado incapaz o poco competente; entonces, si llega otro empleado a cubrir la posición que ha rotado es probable que se enfrente al mismo camino dentro de la organización debido a su pobre desarrollo profesional. Luego entonces, el gerente exitoso, que entienda que su posición es dinámica con los empleados, será capaz de desarrollar elementos que estén altamente motivados, sepan comunicarse y estén preparados para el cambio porque saben que ante estos desafíos habrá una estructura de desarrollo que les diga qué se debe cumplir y sobre todo cómo cumplirlo siempre con interés.

Las empresas que se preocupan por mantener interesados y competentes a sus empleados son empresas que pueden competir por talento humano, más allá de condiciones físicas o estratégicas. Es momento de que la organización deje de subestimar el poder de comunicación, capacitación y desarrollo si se pretende posicionar como una empresa rentable y atractiva al recurso humano; la capacidad en una organización para atraer, desarrollar y retener al talento humano logra el movimiento de los indicadores en un sentido positivo en menor tiempo.

No pretendo proponer que se conserve el recurso humano a toda costa, la propuesta se centra en tomar la decisión más acertada con el recurso humano, es decir, si es costeable la inversión en capacitación antes de despedir al empleado entonces

utilicemos las herramientas de capacitación y si ya se ha agotado todo recurso de retroalimentación o comunicación, pero no ha dado el resultado esperado, puede que nos enfrentemos a una situación en la que sea necesaria el reemplazo del elemento.

Las habilidades de comunicación y retroalimentación son un arma fuerte para poder transmitir íntegramente lo que se espera de los empleados a través de un líder y proporcionan visión que responde a muchas preguntas que surgen en los desafíos fuertes, por tanto, la retroalimentación efectiva desarrolla y mantiene el interés. Es importante que se pongan en práctica las 5 técnicas de retroalimentación para lograr el dominio de las mismas, la lectura no será suficiente para aplicarlas; el líder se debe preparar, se debe documentar y debe involucrarse con su equipo de trabajo. El líder adecuado no nace, se hace.

11. REFERENCIAS.

- ADP (2016) Compromiso: el motor clave del rendimiento de la organización. Recuperado de http://www.aedipeatalunya.com/wp-content/uploads/2016/04/ADP_informe-Compromiso.pdf
- Aguilar, V. (2015) propuestas para reducir el índice de rotación de la empresa Saljamex servicios S.A. de C.V. Tesis grado de licenciatura. Recuperado de <http://studylib.es/doc/5093872/la-rotaci%C3%B3n-de-personal>.
- Alfaro, M. (2012) Administración del personal. País Ed. Red tercer milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Ávila, P. (2009) La importancia de retroalimentación en los procesos de evaluación. Una revisión del estado del arte. Recuperado de http://148.208.122.79/mcpd/descargas/Materiales_de_apoyo_3/Avila_retroalimentacion.pdf
- Cabrera Piantini, Ana Ramona; Ledezma Elizondo, María Teresa; Rivera Herrera, Nora Livia; (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Septiembre-, 83-91.
- Canseco, F. y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. Enseñanza e Investigación en Psicología, 21 (2), 183-194.
- Castro, Elizabeth; Clemenza, Caterina; Araujo, Rubén; (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. Multiciencias, Enero-Diciembre, 251-255. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109041>
- Cedaro, K. (2007) Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas. Tesis de grado magister. Recuperado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf
- Chiavenato I. (2011) la administración de recursos humanos. 9ª ed. Recuperado de <http://eowyn.ired.unam.mx/mod/folder/view.php?id=23614>
- Chiavenato I. "Administración De Recursos Humanos" Quinta Edición – noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.

- Cisneros, A. (2004) Manual de estilos de aprendizaje. Secretaría de Educación Pública. Recuperado de http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales_u/Manual_Estilos_de_Aprendizaje_2004.pdf
- Crissien Castillo, John Orlando; (2005). Gerencia del Siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto, 59-83.
- Delgado, M. (2010) El administrador y el líder en las unidades de información. Recuperado de <http://repositorio.upr.edu:8080/jspui/bitstream/10586%20/259/1/87.pdf>
- De Ville, J. (1979) Nice guys finish first. Ed. William Morrow & Company.
- Dessler, G., Varela, R. (2012) Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. 5ª Ed. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Escamilla, C. (2008) Administración de recursos humanos. PP. 11-12. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf
- Ferdinand (2009) ¿Por qué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y qué hacer para corregirlo? Ed Mc. Graw Hill.
- Flores, R., Abreu, J., Badii, H. (2008) Factores que originan la rotación de personal en empresas mexicanas. International Journal of good conscience. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Frías, P. (2014) Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. tesis de grado Magister. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFR IAS_2014.pdf?sequence=1
- Garay, M. (2010) Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Recuperado de http://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc457_3.pdf
- Gil-Monte (2014) *Coaching* cognitivo conductual: Una herramienta para los psicólogos. Universitat de España. UNIPSICO.
- Gómez, J. (2005) El aprendizaje experiencial. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf
- Littlewood Zimmerman, Herman Frank; (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. Investigación Administrativa, Enero-Junio, 7-25.

- Lopez, J. (2004) La rotación de empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Tesis de grado maestría. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>
- Muñoz P. y Ayuso M. (2014) Inteligencias Múltiples, ¿ocho maneras diferentes de aprender? Escuela Abierta. 17:103-116. Recuperado de http://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos_ea17/8-munoz17.pdf
- Paredes León, Karelly C.; (2015). El profesional de recursos humanos. Visión Gerencial, Julio-Diciembre, 265-268.
- Polanco Pantoja, Yesenia Verónica; (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. Análisis Económico, XXVIII. 77-91.
- Prieto, P. (2013) Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Tesis de grado especialista.
- Quero, Y., Mendoza, F., Torres, Y. (2014) Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230409001>
- Quintero, J. (2007) teoría de las necesidades de Maslow. Recuperado de <http://doctorado.josequintero.net>
- Ramírez Méndez, Gabriel A.; (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Universidad & Empresa, Julio-Diciembre, 5-11.
- Ramírez Méndez, Gabriel A.; (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Universidad & Empresa, Julio-Diciembre, 5-11.
- Robbins, S. (2009) Comportamiento organizacional. País. E.U. Ed. Pearson.
- Ríos, M. (2006) La rotación de personal como un elemento laboral. Tesis de grado maestría recuperada de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Sale Dennis (2001) Train the trainer. Training fundamentals. Instructor's reference manual. New York. Recuperado de http://tfig.unece.org/pdf_files/Training%20of%20Trainers%20manual%20UN_ESCAP.pdf
- Sanhueza, Marcelo (2007) *Coaching*: su constructo y su concepción desde la perspectiva cognitivo-conductual. Tesis de grado licenciatura. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/sanhueza_m/sources/sanhueza_m.pdf
- STPS (2005) Implementación del proceso del capacitador. Recuperado de http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf

- United Nations (2001) Train the trainer. Training Fundamentals; Instructor's reference manual. Recuperado de http://tfig.unece.org/pdf_files/Training%20of%20Trainers%20manual%20UN_ESCAP.pdf
- Verde, C. (2016) Retroalimentación y sincronía en procesos. Recuperado de http://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/67_1/PDF/Retroalimentacion.pdf
- Wilson, C. (2010) The *coaching* feedback model. Recuperado de http://www.coachingcultureatwork.com/wp-content/uploads/2013/05/Facts_about_Feedback.pdf

