

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Características del feedback negativo

Autor/es:

Bermudez, Diana Carolina – LU: 1014581

Martínez, Matías – LU: 1035374

Porte, Diego – LU: 1018656

Safranov, Anton –LU: 1024557

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Dr. Alterson, Martín Andrés

Año: 2016



UADE

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CARACTERÍSTICAS DEL FEEDBACK NEGATIVO

Autores:	Bermudez, Diana Carolina	L.U.: 1014581
	Martínez, Matías	L.U.: 1035374
	Porte, Diego	L.U.: 1018656
	Safranov, Antón	L.U.: 1024557

Tutor: Dr. Martin Andrés Alterson

Buenos Aires, Julio 2016

Resumen Ejecutivo

El *feedback*, sea negativo o positivo, es una herramienta de suma importancia en las organizaciones, tanto para los empleados como para los gerentes, ya que permite mejorar diferentes aspectos del comportamiento organizacional. Existe una vasta bibliografía sobre este tema en Estados Unidos pero en Argentina no sucede lo mismo, es por eso que decidimos realizar nuestro trabajo de investigación final sobre el *feedback* y puntualmente sobre el *feedback* negativo.

Para poder entrar en tema, antes que nada, realizamos un marco teórico sobre los aspectos más relevantes del *feedback* negativo que ya se encuentran documentados, investigados y analizados por otros autores alrededor del mundo y especialmente en Estados Unidos.

Nuestro trabajo se centra en el análisis de dos métodos de investigación que son encuestas realizadas a empleados, y entrevistas realizadas a gerentes de diferentes organizaciones.

Luego de la investigación, concluimos en un conocimiento cabal de las características del *feedback* negativo en la Argentina y en poseer suficiente información para poder escribir nuestras propias conclusiones sobre este tema.

Palabras claves: *Feedback* negativo – *Feedback* correctivo - Formalidad – Periodicidad – Genero – Motivación – Estrategias Proactivas – Productividad.

Abstract

Feedback whether is negative or positive is an important tool in organizations, both for employees and managers, as it allows for improvement in organizational behavior. There is vast bibliography on the subject in the United States; however this is different in Argentina. For that reason we decided to do our final investigation work on *feedback*, specifically negative *feedback*.

Before diving in the subject we composed a theoretical framework covering the most relevant aspects of negative *feedback*, which were already investigated, analyzed and documented for authors around the world, and mostly in the United States.

Our work focuses on the analysis of two investigation methods which are polls to employees and interviews to managers of different organizations.

After the investigation, we concluded in a thorough knowledge of the characteristics of negative *feedback* in Argentina, and in the possession of enough information to provide our own conclusions on this subject.

Keywords: *Feedback* negativo – *Feedback* correctivo - Formalidad – Periodicidad – Genero – Motivación – Estrategias Proactivas – Productividad.

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN	9
1.1. INTRODUCCIÓN	9
1.2. FUNDAMENTOS	9
1.3. TEMA	9
1.4. OBJETO DE ESTUDIO	9
1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
1.7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	10
1.8. POBLACIÓN/MUESTRA	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. DEFINICIÓN <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO O CORRECTIVO	11
2.2. MEJORES PRÁCTICAS PARA DAR <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO	11
2.2.1. PREPARACIÓN	12
2.2.2. TEMPORALIDAD	13
2.2.3. EL PROCESO DE <i>FEEDBACK</i> DEBE SER UNA COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL	13
2.2.4. ¿INDIVIDUAL O GRUPAL?	14
2.2.5. LA PROPORCIÓN CORRECTA	15
2.3. <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO: LA PERSPECTIVA DEL PERSONAL	15
2.3.1. DIFERENCIAS SEGÚN EL NIVEL DE EXPERIENCIA DE QUIÉN RECIBE <i>FEEDBACK</i>	16
2.3.2. CÓMO REACCIONAR FRENTE A UN <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO	16
2.3.3. POST- <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO: QUÉ ACCIONES TOMAR	17
2.4. <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO: LA PERSPECTIVA DEL GERENTE	17
2.5. EFECTOS DEL <i>FEEDBACK</i> NEGATIVO EN LA <i>PERFORMANCE</i>	22
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1. RESULTADOS POR PREGUNTA	24
3.2. PROMEDIO POR RESPUESTA	36
3.3. ANÁLISIS ENTREVISTAS	38
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
4.1. RELEVANCIA DEL <i>FEEDBACK</i> CORRECTIVO PARA LOS EMPLEADOS Y GERENTES	44
4.2. FORMALIDAD	45
4.3. PERIODICIDAD	47
4.4. CLARIDAD	50
4.5. DIFERENCIAS SEGÚN EL GÉNERO	51
4.6. IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN	54
4.6.1. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y LA CLARIDAD DEL <i>FEEDBACK</i>	54
4.6.2. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y TONO CON EL QUE SE DA LA DEVOLUCIÓN	55
4.6.3. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y PERIODICIDAD	56

4.6.4.	RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y ESPACIO PARA CONSULTAS O EXPLICACIONES	57
4.7.	CAPACITACIÓN DE LOS GERENTES	58
4.8.	ESTRATEGIAS PROACTIVAS DE LOS EMPLEADOS	59
4.9.	FACTORES QUE INCIDEN EN QUE EL FEEDBACK SEA PRODUCTIVO	63
4.9.1.	ACUERDO CON LAS CORRECCIONES	63
4.9.2.	CLARIDAD	64
4.9.3.	TONO NEUTRAL Y FRASES MODERADAS	65
4.9.4.	FEEDBACK OPORTUNO	66
5.	CONCLUSIONES	68
6.	BIBLIOGRAFÍA	70
7.	ANEXOS	73
7.1.	ANEXO I: ENTREVISTA JUAN PAGANI	73
7.2.	ANEXO II: ENTREVISTA VICTOR DE ANGELIS	78
7.3.	ANEXO III: ENTREVISTA DIEGO PEREZ	82
7.4.	ANEXO IV: ENTREVISTA FERNANDO CARRACEDO	85
7.5.	ANEXO V: ENTREVISTA DARIO RIGONATTO	88
7.6.	ANEXO VI: ENTREVISTA SANTIAGO INSAUSTI	91
7.7.	ANEXO VII: ENTREVISTA ARIEL COTO	94
7.8.	ANEXO VIII: ENTREVISTA DOMINGO VICTORIA	97
7.9.	ANEXO IX: FORMULARIO ENCUESTAS	100
7.10.	ANEXO X: POWERPOINT	107
7.11.	ANEXO XI: EXCEL ENCUESTAS	125

Índice de Gráficos

Gráfico 1:	Sexo de los encuestados.....	24
Gráfico 2:	Edad de los encuestados.....	24
Gráfico 3:	Ocupación de los encuestados.....	24
Gráfico 4:	Zona de Trabajo de los encuestados.....	25
Gráfico 5:	Sector de empresa de los encuestados.....	25
Gráfico 6:	Cantidad de los empleados de las empresas donde trabajan los encuestados.....	25
Gráfico 7:	Tipo de empresa donde trabajan los encuestados.....	26
Gráfico 8:	Sector dentro de la empresa donde trabajan los encuestados.....	26
Gráfico 9:	Cargo de los encuestados.....	26
Gráfico 10:	Antigüedad en el puesto de los encuestados.....	27
Gráfico 11:	Regularidad con la que reciben feedback los encuestados.....	27
Gráfico 12:	Tipo de instancias de feedback correctivo en las que participaron los encuestados.....	27
Gráfico 13:	Formalidad con la que reciben feedback a los encuestados.....	28
Gráfico 14:	Existencia de políticas sobre evaluación de desempeño en las organizaciones de los encuestados.....	28
Gráfico 15:	Acuerdo de las correcciones que reciben los encuestados.....	29
Gráfico 16:	Cuando el jefe brinda información negativa de desempeño utiliza un tono neutral y frases moderadas.....	29

Gráfico 17: Cuando realizan correcciones a los encuestados son a destiempo (tarde, cuando ya no pueden tomarse acciones).....	30
Gráfico 18: En las instancias de feedback correctivo el superior inmediato genera un espacio para consultas o explicaciones.....	30
Gráfico 19: Solicitan feedback a su superior los encuestados	31
Gráfico 20: Cuando tienen dudas sobre las expectativas de su superior, los encuestados solicitan mayor información	31
Gráfico 21: Luego de recibir feedback negativo, los encuestados realizan acciones correctivas para alcanzar las expectativas de su superior	32
Gráfico 22: Una vez modificado el comportamiento, los encuestados solicitan una nueva instancia de feedback	32
Gráfico 23: Los encuestados se sintieron desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo.....	33
Gráfico 24: Estoy conforme con la información que me brinda mi superior sobre mi desempeño	33
Gráfico 25: Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior	34
Gráfico 26: Es más importante que mi jefe me informe lo que debo corregir que los aspectos en los que me destaco	34
Gráfico 27: Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar	34
Gráfico 28: Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento	35
Gráfico 29: Grado de conformidad de los encuestados con la información que reciben de su desempeño y las correcciones	44
Gráfico 30: Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento según edad de los encuestados (0-"nada de acuerdo" y 4-"completamente de acuerdo").....	45
Gráfico 31: Formalidad en las instancias de feedback	46
Gráfico 32: Formalidad según las empresas tengan o no políticas de feedback.....	46
Gráfico 33: Políticas de feedback según tipo de empresa	47
Gráfico 34: Periodicidad con la que los encuestados reciben feedback	48
Gráfico 35: Periodicidad del feedback según la formalidad (1-"Semanal" y 4-"Anual)	48
Gráfico 36: Periodicidad con la que recibe feedback y las correcciones son a destiempo (0-"Nunca" y 3-"Siempre")	49
Gráfico 37: Nivel de acuerdo de los encuestados con la afirmación "Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar" (0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")	50
Gráfico 38: Claridad en el feedback según el jefe genere espacios para consultas (0-"nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")	51
Gráfico 39: Mi jefe utiliza un tono neutral y frases moderadas según género de los encuestados.....	52
Gráfico 40: Nivel de acuerdo con "cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar" según el género de los encuestados (0-"nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")	53
Gráfico 41: ¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de feedback?	54
Gráfico 42: Nivel de acuerdo con "cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar" según la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados (0-"nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")	55
Gráfico 43: Frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (0-"Nunca" a 3-"Siempre").....	56
Gráfico 44: Frecuencia con la que el encuestado recibe feedback y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (1-"Semanal" a 4-"Anual")	57
Gráfico 45: Frecuencia con la que el jefe del encuestado genera un espacio para consultas y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (0-"Nunca" a 3-"Siempre")	58
Gráfico 46: ¿Le solicita feedback a su superior?.....	60
Gráfico 47: Cuando tiene dudas sobre las expectativas de su superior ¿Le solicita mayor información?..	60

Gráfico 48: Grado de acuerdo con la afirmación “Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior” y frecuencia con la que el encuestado solicita feedback al momento de recibirlo (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”).....	61
Gráfico 49: Una vez modificado el comportamiento, ¿solicita una nueva instancia de feedback?.....	62
Gráfico 50: Grado de acuerdo con la afirmación “se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” y frecuencia con la que el encuestado solicita una nueva instancia de feedback (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”).....	62
Gráfico 51: Grado de acuerdo con “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”.....	63
Gráfico 52: Grado de acuerdo con las afirmaciones “Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”).....	64
Gráfico 53: Grado de acuerdo con las afirmaciones “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”).....	65
Gráfico 54: Frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nunca” a 3-“Siempre”).....	66
Gráfico 55: Frecuencia con la que los encuestados reciben feedback tarde y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nunca” a 3-“Siempre”).....	67

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Creen que el gerente es mejor brindando feedback cuánto más escucha a sus empleados	14
Ilustración 2: Cuándo los Gerentes se Sienten Incómodos Dando Feedback	20

Índice de Tablas

Tabla 1: Promedio por pregunta	36
Tabla 2: Promedio por pregunta	36
Tabla 3: Promedio por pregunta	37
Tabla 4: Promedio por pregunta	37
Tabla 5: Análisis de entrevistas	38
Tabla 6: Respuestas de los gerentes a “¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?”	44
Tabla 7: Respuestas de los gerentes sobre la formalidad del feedback	47
Tabla 8: Respuestas de los gerentes a la periodicidad del feedback	49
Tabla 9: Regresión entre claridad en el feedback y espacio para consultas/explicaciones	51
Tabla 10: Respuestas de los gerentes a las diferencias en el feedback	53
Tabla 11: Regresión entre claridad en el feedback y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados	55
Tabla 12: Regresión entre la frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados	56
Tabla 13: Regresión entre la frecuencia con la que el encuestado recibe feedback y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados	57
Tabla 14: Regresión entre el grado de acuerdo con la afirmación “mi superior inmediato genera un espacio para consultas y explicaciones” y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados	58
Tabla 15: Respuestas de los gerentes al nivel de capacitación recibido.....	59
Tabla 16: Factores que inciden en que el feedback sea productivo (orden descendiente).....	63
Tabla 17: Regresión entre el grado de acuerdo con la afirmación “Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”	64

<i>Tabla 18: Regresión entre el grado de acuerdo con la afirmación “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”</i>	65
<i>Tabla 19: Regresión entre la frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”</i>	66
<i>Tabla 20: Regresión entre la frecuencia con la que los encuestados reciben feedback tarde y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”</i>	67
<i>Tabla 21: Respuestas válidas de la encuesta</i>	125

1. Justificación

1.1. Introducción

En las organizaciones es de suma importancia la definición de objetivos y comportamientos esperados de sus integrantes a fin de asegurar que sus esfuerzos permitan alcanzar los objetivos corporativos. En este entorno el *feedback* es de relevancia ya que la comunicación de diferencias entre la realidad y lo esperado es fundamental para corregirlas. Por este motivo, los sistemas de gestión del desempeño se han vuelto una práctica popular entre las organizaciones que cuando se implementa correctamente brinda importantes beneficios. Por ejemplo, según Cascio las organizaciones con sistemas formales y sistemáticos de gestión del desempeño tienen una probabilidad del 51% de tener mejores resultados financieros y un 41% de superar a otras organizaciones en satisfacción del cliente, retención de empleados, entre otras métricas clave.

Cómo brindar *feedback* de manera efectiva para lograr que quien lo reciba lo acepte e incorpore los comportamientos deseados ha sido un tema de amplia relevancia académica. Se ha investigado diferentes sistemas de *performance management*, características del *feedback*, efectos en quienes lo reciben, generando un extenso cuerpo de mejores prácticas y recomendaciones de *coaching*. Sin embargo, existe un *GAP* entre el conocimiento científico y la práctica empresarial (Aguinis & Pierce, 2008).

Nuestra investigación se centró en las características del *feedback* negativo. Como resultado, identificamos cuáles son las prácticas empresarias más extendidas en el ámbito estudiado, la frecuencia, y el nivel de satisfacción que tiene el personal con la retroalimentación que recibe. Esperamos que nuestro aporte sea un paso más en el camino de acercar el conocimiento académico al día a día de las organizaciones.

1.2. Fundamentos

Como fue expuesto previamente los beneficios de los sistemas de *performance* son extensos y conocidos. Sin embargo, las investigaciones sobre el tema se centran principalmente en Estados Unidos. En Argentina no existen investigaciones similares, aunque la cultura tiene un impacto importante en la comunicación y las formas en las que desarrollan las relaciones interpersonales.

1.3. Tema

Feedback negativo.

1.4. Objeto de estudio

Características del *feedback* negativo.

1.5. Objetivo de la investigación

- Describir las características del *feedback* negativo.
 - Identificar si existen diferencias en la forma en la que se brinda el *feedback* en base al género de quién lo recibe.
 - Identificar si la forma y la frecuencia en la que se brinda el *feedback* negativo influye en la motivación del personal.
 - Determinar cuál es el grado de capacitación que realizan los gerentes para poder brindar *feedback* negativo de manera efectiva.
 - Identificar si los empleados utilizan estrategias para obtener proactivamente *feedback* negativo.
 - Identificar cuáles son los factores que influyen en que el *feedback* sea productivo, es decir genere una mejora en el desempeño de quién lo recibe.

1.6. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características del *feedback* negativo?
- ¿Cuáles son las diferencias en las características según el género de quién recibe el *feedback* negativo?
- ¿Cómo influye en la motivación del personal la forma y frecuencia en la que se brinda el *feedback* negativo?
- ¿Cuál es el nivel actual de capacitación en el tema? ¿En qué grado los gerentes realizan capacitaciones para poder brindar *feedback* negativo de manera efectiva?
- ¿Los empleados utilizan estrategias para obtener proactivamente *feedback* cuando consideran que tienen un mal desempeño?
- ¿Cuáles son los factores que impactan en que el *feedback* negativo sea productivo para quién lo recibe?

1.7. Metodología de investigación

- Entrevistas a 8 gerentes de organizaciones con fines de lucro de CABA y Gran Buenos Aires.
- Encuestas a 325 trabajadores de organizaciones con fines de lucro de CABA y Gran Buenos Aires.

1.8. Población/muestra

La investigación analizó:

- 8 Entrevistas a gerentes de organizaciones con fines de lucro de CABA y Gran Buenos Aires.
- 325 Encuestas a trabajadores de organizaciones con fines de lucro de CABA y Gran Buenos Aires. De las 325 encuestas realizadas se obtuvieron 246 respuestas válidas.

2. Marco Teórico

A continuación abordaremos el *feedback* negativo o correctivo desde diferentes perspectivas con el objetivo de comprender cuáles son las mejores prácticas de acuerdo a los resultados de las investigaciones académicas.

2.1. Definición *Feedback* Negativo o Correctivo

Entendemos que el *feedback* son aquellas interacciones donde un sujeto transmite a otro evaluaciones positivas o negativas respecto del desempeño o atributos del segundo (Lundgren & Rudawsky, 2000).

El *feedback* negativo, algunas veces llamado correctivo, es crítico para el desarrollo de los miembros de una organización. Sin embargo, los líderes prefieren demorarlo o evitarlo perdiendo de este modo la oportunidad de corregir problemas de *performance* a tiempo (Zenger & Folkman, Sus Empleados Quieren el Feedback Negativo que Usted Odia Dar, 2016).

Cuando hablamos de *feedback*, debemos saber que tanto el positivo como el negativo (o correctivo), sirven para motivar y orientar al subordinado, brindándole información sobre su propio desempeño para que tenga en claro qué es lo que piensa su superior y qué es lo que le gustaría recibir de él. El correcto uso de estos dos tipos de *feedback* varía según la persona a la cual se dirige y el momento en el cual se brinda.

2.2. Mejores Prácticas para dar *Feedback* Negativo

Dar malas noticias es algo difícil en cualquier circunstancia. En el ámbito empresarial, cuando se brinda el *feedback* negativo de manera incorrecta puede erosionar las relaciones interpersonales y disminuir la confianza con el empleado que lo recibe (Davey, 2015). Es por esta razón que académicamente se ha analizado el tema en profundidad. A continuación, se detallarán recomendaciones generales sobre cómo dar retroalimentación correctiva de manera efectiva.

- **Establecer los objetivos con anterioridad y ser claro en cómo serán evaluados:** Contar con una línea base permitirá que el proceso de rendir cuentas sea más sencillo ya que se podrá ser específico en las desviaciones que hubieron (Knight, 2016).
- **Ser específico:** El *feedback* es mejor recibido cuando más concreto es. El contenido del mensaje debe ser claro para que la persona que lo reciba comprenda la información y pueda realizar cambios en su comportamiento (Holly, 2016). Es importante ser directo sobre el cambio que se desea y establecer metas de tiempo. Incluir ejemplos de situaciones pasadas y cómo se espera que esas situaciones mejoren en el futuro o describir el impacto que tiene el comportamiento que se requiere modificar y cuál es el impacto que se necesita generar (Su, 2016).
- **Usar un tono neutral y frases moderadas:** En una conversación difícil es fácil levantar la voz, lo que aumentará la incomodidad de

ambas partes y hará que la conversación tenga un peso emocional mayor, lo que dificultará que el mensaje sea bien recibido. Para poder manejar la inflexión de la voz y el lenguaje corporal se puede practicar antes de la conversación, poniendo el foco en el mensaje y no la forma. Del mismo modo, evitar frases acusatorias que puedan provocar reacciones defensivas. Cabe aclarar que no se trata de enmascarar el mensaje, sino de decirlo de una manera efectiva (Su, 2016).

- **No hacerlo personal:** Se debe evitar asignar intenciones a las conductas que se desea que sean modificadas ya que esto contaminará la conversación (Davey, 2015). Por otra parte, reconocer las emociones negativas de ambas partes les permitirá liberar *stress* y reforzar la confianza (Salomon, 2016).
- **Entregar anticipadamente una copia de la evaluación de desempeño:** Cuando la compañía cuente con un instrumento oficial para dar devoluciones periódicas al personal es recomendable que se entregue previamente a la reunión de retroalimentación. De este modo quien reciba el *feedback* tendrá tiempo para procesar sus emociones en privado y la conversación será más eficiente (Knight, 2016).
- **No apurar la conversación:** La incomodidad muchas veces genera que se trate de finalizar con la conversación lo antes posible. Esto le quita a la persona que recibe el *feedback* la oportunidad de hacer preguntas, o de procesar lo que se está planteando. En su lugar es conveniente programar el tiempo necesario sin distracciones para estar completamente presentes. Otra forma de darle el tiempo adecuado a la instancia de *feedback* es hacer un seguimiento posterior para discutir cualquier inquietud que haya surgido de manera de evitar una nociva distancia imaginaria entre quien brinda y quien recibe la crítica (Salomon, 2016).

2.2.1. Preparación

Dar retroalimentación negativa es una situación estresante por lo que es importante realizar una correcta preparación previa. Esta preparación debe incluir las cuestiones de logística, sin embargo, la preparación emocional es la que determinará el tono y resultado de la reunión (Gallo, 2016).

Entre los aspectos logísticos debe establecerse un lugar y horario para la reunión. El lugar debe tener las características indicadas para el tipo de reunión (individual o grupal según analizaremos en el punto 2.2.4). A nivel horario debe buscarse un horario amplio con pocas distracciones de modo que la conversación pueda llevarse adelante con la mayor comodidad posible. También debe considerarse cómo va a plantearse la situación y las palabras que van a utilizarse para evitar frases desmedidas que puedan generar reacciones negativas.

La preparación emocional comienza con enmarcar la conversación de la manera más positiva posible. Por ejemplo, pensar la instancia de *feedback* como una oportunidad para ayudar a crecer a un empleado en lugar de mostrarle un error (Valcour, 2015). Si, por el contrario, se considera la conversación como “difícil” de antemano aumentará el *stress*, y los sentimientos de enojo o molestia, lo que puede disminuir las posibilidades de que la conversación sea productiva (Gallo, 2016).

2.2.2. Temporalidad

En general se recomienda que se brinde información sobre el desempeño del personal de manera regular. De lo contrario, el *feedback* negativo se sentirá como algo fuera de lo normal y más negativo de lo que objetivamente se informa (Bregman, 2016).

También es importante evitar demoras innecesarias donde los efectos adversos se profundicen más. En algunos casos la situación puede complicarse al punto en que se requieran acciones más dramáticas (por ejemplo: despidos) que podrían haberse evitado de haber actuado antes. Los expertos recomiendan que en caso de duda se planteen los siguientes interrogantes: ¿Qué información adicional puede recolectarse para dar información más precisa? ¿Cuáles son los objetivos que se ponen en riesgo en caso de dilatar la instancia de *feedback*? (Su, 2016).

2.2.3. El proceso de *feedback* debe ser una comunicación bidireccional

Para que el *feedback* sea efectivo, debe ser entendido y aplicado por quien lo recibe. La manera de asegurar que el mensaje fue comprendido correctamente es indagar, siendo clave la escucha activa.

Generar un espacio respetuoso para que quien recibe el *feedback* pueda dar explicaciones, puede brindar información adicional que genere un aprendizaje para ambas partes (Salomon, 2016). Mientras que plantear el *feedback* como una conversación también contribuye a disminuir el *stress* generado por la situación, en este sentido Zenger y Folkman proponen ponerse en el lugar de quien recibe *feedback* negativo. Consideran que una sesión de *feedback* donde se hagan preguntas sobre cuál fue el razonamiento detrás de una decisión o cuáles considera el empleado que son los pasos para que en el futuro se obtengan resultados diferentes en una situación similar, es menos intimidante que una comunicación unidireccional donde se detallan los errores que se consideran cometidos.

No aprovechar este enfoque no solo priva a los gerentes de los beneficios citados, sino que también disminuye la credibilidad del mensaje que transmiten. En una encuesta global realizada a 3875 personas se encontró que cuanto menos escuchadas se sentían las personas era más probable que crean que sus gerentes no estaban siendo honestos o directos. También se encontró que los subordinados que sentían que sus gerentes no escuchaban su punto de vista antes de ofrecerles *feedback* estaban significativamente menos interesados en recibir retroalimentación correctiva (Zenger & Folkman, Los supuestos que hacen que dar *feedback* difícil sea aún más difícil, 2016).

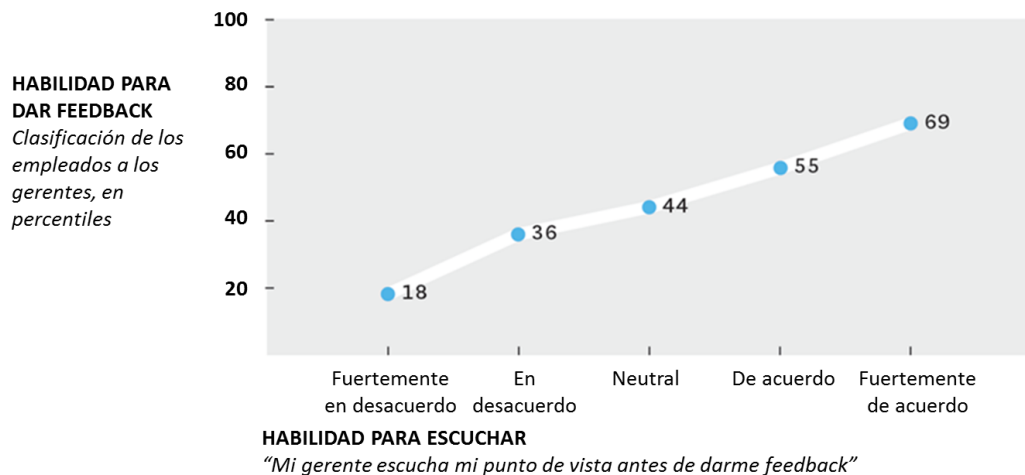


Ilustración 1: Creen que el gerente es mejor brindando feedback cuánto más escucha a sus empleados

(Zenger & Folkman, Los supuestos que hacen que dar feedback difícil sea aún más difícil, 2016).

Cabe mencionar que, abrir el canal de comunicación de manera honesta conlleva la responsabilidad de aceptar que el subordinado puede brindar una explicación o información nueva que pueda cambiar la evaluación inicial. En caso que se requiera tiempo para analizarla puede detenerse la reunión de modo de poder hacer un análisis con mayor detalle. Si como resultado del análisis hay un cambio en la evaluación esto también debe ser comunicado (Su, 2016).

Por último, esta parte de la conversación permitirá invitar al subordinado a ser parte del proceso de solución del problema. Para esto puede indagarse con preguntas abiertas como ¿Qué ideas tiene? ¿Qué se lleva de esta conversación? ¿Cuáles serán los pasos que tomarán, cuándo y cómo voy a enterarme? (Valcour, 2015). De esta manera es más probable que la persona se involucre y convierta la sesión de *coaching* en cambios concretos que es lo que se busca al brindar *feedback* negativo.

2.2.4. ¿Individual o grupal?

Si bien suena contra intuitivo dar *feedback* negativo en grupo se recomienda utilizar esta modalidad cuando:

- Uno o más miembros del equipo están experimentando consecuencias negativas del comportamiento de otros miembros del equipo.
- Cuando la fuente del *feedback* es uno o más miembros del equipo.
- Cuando el problema involucra a la mayoría del equipo.

Por el contrario, si no se da alguna de estas condiciones es conveniente realizar la sesión en privado y manejar toda la información concerniente con

reserva (Schwarz, Cuándo Dar Feedback en un Grupo y Cuando Hacerlo Uno a Uno, 2016).

2.2.5. La proporción correcta

El *feedback* correctivo puede impactar negativamente en la motivación del personal. Por esto es importante que no todo el *feedback* sea crítico, también deben comunicarse los aspectos positivos.

Zenger y Folkman encontraron que en promedio los equipos con mejor desempeño tenían un ratio de 5.6 (en una escala de 10), es decir cerca de 6 comentarios positivos por cada aspecto negativo comunicado. Por otra parte, el promedio de los equipos con bajo desempeño fue de 0.36 a 1, es decir casi 3 comentarios negativos por cada comentario positivo.

Si bien esta proporción es difícil de implementar en la práctica con exactitud es importante no perder de vista el concepto general para evitar desmotivar al personal.

2.3. *Feedback* negativo: La perspectiva del personal

La mayoría de las personas tienen la necesidad básica de saber si están haciendo las cosas bien; y la expectativa de éxito es fundamental para su motivación y esfuerzo (Atkinson, 1957). En este sentido, tanto la motivación como el esfuerzo se incrementan cuando existen expectativas de tener éxito pero decrecen o cesan cuando percibimos que nuestro objetivo es incierto o imposible. De manera similar, la teoría del comportamiento sugiere que el refuerzo positivo de un comportamiento específico aumenta las posibilidades de que el comportamiento se repita en el futuro. Así, el supervisor debería determinar qué aspectos del comportamiento del empleado deben felicitarse, gratificarse y destacarse. Desafortunadamente, lo que tiende a ocurrir es que solo se identifican los aspectos más negativos. Con ello se pretende reducir las ocurrencias del efecto negativo (no deseado) en el comportamiento, pero también produce el efecto no deseado incrementando la ansiedad, incluso el miedo, y reduce la actitud abierta de la persona ante su progreso y evaluación (King, 1999).

Brown a través de investigaciones psicológicas presenta una tipología de seis factores que tendrían un efecto significativo en la participación, relación, esfuerzo, y en última instancia en la productividad. En primer lugar es de vital importancia que los empleados tengan en claro lo que se espera de ellos para evitar vicios en la comunicación que pudieran derivar en errores y malos entendidos. También es necesario que los empleados tengan libertad para expresar sus opiniones, puntos de vista e ideas y que –una vez tomadas- ellos sean apoyados en sus decisiones por sus directores o supervisores. Es fundamental motivar a los empleados reconociendo los esfuerzos que estos hacen: es necesario tener en cuenta que un *feedback* negativo mal transmitido puede impactar en la productividad del empleado.

2.3.1. Diferencias según el nivel de experiencia de quién recibe *feedback*

No para todas las personas es adecuado el mismo tipo de *feedback*. El nivel de experiencia en la tarea es un factor importante a la hora de ajustar el mensaje. Los empleados que recién están comenzando con una tarea prefieren recibir *feedback* positivo, que les proporciona:

- Mayor compromiso con el trabajo.
- Mejora en su experiencia.
- Ayuda a mantener un optimismo.
- Hace que se sienta más seguro con los desafíos que está enfrentando.

Mientras que, las personas con más experiencia, que se sienten confiados en las tareas que realizan, prefieren centrarse en los puntos más débiles. Recibir un *feedback* negativo les permite focalizar en sus errores y buscar la mejor forma para corregirlos. Esto llevó a la conclusión, que las personas que ya tienen dominio de determinada tarea, las que ya han desarrollado las habilidades y los conocimientos necesarios para un puesto, no tienen miedo a recibir una retroalimentación negativa, sino todo lo contrario, el *feedback* negativo impactará más en su motivación, ya que le permitiría obtener la información necesaria para llevar su rendimiento al siguiente nivel (A veces el *feedback* negativo es mejor, 2016).

2.3.2. Cómo reaccionar frente a un *feedback* negativo

Hay varios consejos sobre cómo reaccionar al *feedback* negativo. Ya sea que provenga de un superior o de un compañero de trabajo.

Según el artículo de Harvard escrito por Grote. Existen tres sugerencias principales para recibir el *feedback* negativo que son:

- **Escuchar atentamente.** En primer lugar, no hay dudas de que no interrumpir y escuchar con atención a la persona que está brindando *feedback* negativo es lo que hay que hacer. Hay varias razones para permanecer en silencio cuando se está del lado receptor de la retroalimentación negativa. Es de suma importancia entender exactamente qué es lo que el superior está criticando antes de reaccionar para poder responder con mayor eficiencia. Es necesario diferenciar la retroalimentación basada en hechos de la basada en opiniones. Es importante distinguir la calidad de la información y su contenido. Por lo general los empleados se centran más en la forma de cómo se dicen las cosas que en el contenido en sí. Por esta razón, es de suma importancia que los empleados pongan el foco en lo que se les critica, intentando ser lo más imparcial posible. Se debe intentar entender cuál es la intención, el motivo y la confiabilidad de la persona que brinda el *feedback*.
- **No ponerse a la defensiva.** Cuando la crítica de otra persona parece injustificada, inexacta, irracional o mal informada, es fácil ponerse a la defensiva. Incluso cuando la persona que le está dando *feedback* este equivocada, no resulta útil y suele ser muy difícil de comprobar que este sea el caso.

Está en la naturaleza humana tomar la crítica a la defensiva. Tendemos a escuchar para refutar errores o justificar las acciones.

La clave es escuchar, sin planear la respuesta. Simplemente demostrando con gestos de aprobación que se está escuchando atentamente, hasta que la otra persona termine por completo su discurso. Por último, se recomienda hacer preguntas para asegurar que se comprendió el mensaje correctamente y que no existió una interferencia comunicacional.

- **Pedir tiempo.** A menos que el *feedback* que se recibió se refiera a algo que se debe corregir en el momento, es bueno pedir tiempo para reflexionar. Esto puede aportar varias ventajas: puede apaciguar la situación, se transmite a la otra persona que se le dio importancia a lo hablado y permite retomar la conversación de manera más productiva en el futuro.

2.3.3. *Post-feedback* negativo: qué acciones tomar

Al momento que se recibe un *feedback* correctivo, se debe armar un plan de desempeño. Esto es comenzar a cambiar los puntos que estaban flojos pero sabiendo que esos cambios están bien encaminados, para esto a los 30 días de haber realizado una modificación en el accionar, es recomendable comentar y consultar al superior de manera informal. También programar una reunión a 3 meses para que le pueda dar tiempo necesario para notar algún tipo de cambio. Según O'Hara en el artículo "Qué hacer después de una crítica de mal Rendimiento" se deben realizar las siguientes recomendaciones:

- Hacer preguntas y obtener aclaraciones
- Tome la iniciativa para hacer un plan detallado de acción
- Recuerde que puede ser un trampolín para un cambio positivo

2.4. *Feedback* negativo: La perspectiva del gerente

Uno de los momentos más tensos e incómodos en el trabajo es cuando el superior tiene que hacer una crítica a otra persona o cuando necesita decirle algo que con certeza sabe que no le va a gustar.

Se puede criticar un comportamiento, una actitud, un informe, una presentación, la forma de trabajar y otras tantas cosas que dan pie a emitir opiniones y comentarios.

No es agradable decir a un subordinado que algo no está haciendo bien y que tiene que cambiar. Especialmente cuando el receptor no es consciente de ese área de mejora o simplemente no es capaz de reconocerlo. Esto es lo que se llama dar *Feedback* negativo.

Como afirma Pilar Torrijos Gijon, al momento de dar *Feedback* negativo existen dos preocupaciones en la mente del superior: Decirlo sin herir los sentimientos del otro; y que el mensaje cale y se genere un compromiso sincero de cambio. A la hora de comunicar malas noticias hay dos técnicas que se pueden utilizar: el método del sándwich y la técnica directa y transparente.

La primera, el método del sándwich, consiste en dar la retroalimentación negativa entre dos piezas de retroalimentación positiva. Se empieza con un cumplido, un comentario positivo, mencionando algo que la otra persona hace de manera adecuada para que se relaje. Se continúa con la crítica, señalando que es lo que debe corregir, este es el objetivo real de la charla. Y se acaba con una llamada a la acción para aprender, para corregir o para mejorar, más bien son unas palabras de ánimo y confianza para que la persona no se sienta tan decepcionada por lo que acaba de escuchar.

Un ejemplo de esta primera técnica sería: *Quiero que sepas que estoy muy satisfecho con los resultados que estás obteniendo. Sin embargo, hay algo que puedes mejorar que es (...). Me gustaría acordar contigo las bases para corregirlo. Estoy seguro que lo puedes conseguir.*

La segunda técnica, es la técnica de la transparencia que consiste en decir las cosas claras. Si algo está mal hecho, se dice y punto. Ya no hay adornos o comentarios positivos que suavizan la crítica. Lo bueno es que la comunicación se hace mucho más eficaz porque el receptor capta claramente el mensaje, pero el inconveniente es la actitud defensiva que puede llegar a provocar.

Un ejemplo de esta segunda técnica sería: *Me gustaría hablar contigo porque estoy un poco preocupado. La presentación que hiciste esta mañana al equipo puede haber creado cierta confusión sobre nuestra estrategia. Déjame decirte cómo me gustaría abordar esta reunión. (...).*

Roger Schwarz, un psicólogo organizacional, consultor de liderazgo y autor de varios libros entre ellos *Smart Leader, Smarter Teams*, defiende la técnica de la transparencia diciendo que “ser transparentes contribuye a aumentar la confianza con los demás y hace que el receptor se sienta más valorado y seguro”. Ir directo al grano no siempre implica necesariamente ser duro e insensible. A nadie le gusta escuchar comentarios negativos, pero la honestidad es siempre la mejor manera de actuar.

Roger Schwarz comenta que preguntó a un grupo de subordinados qué tipo de retroalimentación preferían recibir. Casi todos decían preferir solo la parte crítica y no la técnica del sándwich. La cuestión era que si empleaban el sándwich, llegaban a pensar que las dos piezas positivas no eran espontáneas ni sinceras, sino que sonaban falsas. En el lado de los líderes, admitían que preferían utilizar la técnica del sándwich para sentirse más cómodos a la hora de hacer la crítica. De esa manera, el poder introducir algunos comentarios positivos, les suponía un desahogo que aliviaba la ansiedad que sentían en ese momento.

Mariana Maldonado, en su columna del diario El Universal de México, coincide con las técnicas antes mencionadas (técnica del sándwich y técnica de la transparencia) y agrega sobre la técnica de la transparencia que los líderes deben pensar dos veces si es mejor decir las cosas claras en público o en privado. Esta idea está basada también en los pensamientos de Roger

Schwarz con respecto al “reconoce en público y crítica en privado”, conocido como buena práctica para dirigirse a los trabajadores cuando hacen algo mal, este psicólogo va en contra de la corriente y asegura que hacerlo en público es en muchas ocasiones mejor, aunque de cierto no es nada cómodo. Él pone un ejemplo: *“estas en la junta semanal con tu equipo. Y ahí, estas discutiendo con los que te reportan directamente cómo manejar los retrasos de proyectos que han causado al equipo perder ciertos números. Sabes que Juan colaboró a este retraso con dos entregas clave tarde. Has visto esta clase de comportamiento en él antes y has visto la frustración del equipo al respecto. Pero decides no decir nada en la junta sino de manera privada, le explicas como esta decepcionando al equipo”*. El doctor Schwarz recomienda que no se haga en privado, porque en estos casos se está decepcionando al equipo completo, además que se logra que el problema sea más difícil de resolver porque si el hipotético Juan necesita apoyo del resto del equipo para entregar a tiempo, el equipo no va a enterarse hasta que el líder lo diga.

La autora antes mencioanda, ofrece también ciertas recomendaciones para el líder a la hora de hablar del regaño. La primera recomendación es que el líder planee la discusión antes que suceda. Después, debe mantener los positivos y negativos separados y tratarlos en reuniones diferentes. Otra recomendación es que el líder debe sostener esta conversación a buen tiempo, es decir, que no lo haga ni muy rápido ni muy tarde, esta autora extrae esta recomendación del estudio realizado por la revista de la Conducta en los Negocios llamado “El método de retroalimentación sándwich”. Una última recomendación es que el líder no debe andar por las ramas, debe enfocarse en el problema y preguntarle al empleado que es lo que lo está causando. No debe hablar solo el líder, sino que debe alentar al empleado a que también se explique y escucharlo de forma activa.

En este sentido, Jorge Bonifaz, profesor de la American Management Association, asegura que es necesario tener empatía cuando se brinda retroalimentación, ya que el no tenerla hace que aparezcan juicios de valor de por medio que no hacen más que entorpecer la comunicación. *“Si se juzga es muy probable que cuando el colaborador se equivoque lo empiece a ocultar, en vez de venir con nosotros y lo que puede pasar es que la acumulación de errores puede poner en riesgo la estructura organizacional”*, explica el profesor.

Por último Mariana Maldonado, también comenta sobre la importancia que tiene hablar sobre el daño que se puede generar a causa del problema. Cuando el líder se encuentra en este proceso, lo que debe hacer es ligar el incidente negativo con el impacto que tiene en el negocio y en la propia carrera del colaborador. No sólo se debe hablar de lo malo sino también de los resultados positivos que puede traer que esa conducta se corrija (Freedman & Fiedeldey-Van Dijk, 2004).

Por otro lado, el líder debe ofrecer una mirada sobre qué es lo que pasaría si la conducta no se corrige y sobre todo debe ser claro en qué es lo que se necesita cambiar para corregir la conducta, como así también qué es lo que se está esperando con esta modificación.

El líder debe ofrecer su ayuda, debe recordar que no sólo es el jefe, sino que es el líder y como tal debe impulsar y mover a la gente hacia la consecución de ciertas metas. A un colaborador no se le regaña. Se le guía y se le orienta, ya que mucho del desempeño de éste tiene que ver con las directrices que le dé el líder desde un principio.

Lou Salomon, escribió un artículo denominado “Dos tercios de los directivos están incómodos comunicándose con los empleados”. La autora llegó a esta conclusión luego de extraer los resultados arrojados por la encuesta online realizada por Harris Pol, en donde se encuestó a 2.058 adultos estadounidenses, 1.120 eran empleados y 616 de esos empleados eran directivos. Exactamente la encuesta mostro que una impresionante mayoría del 69% de los directivos dicen que a menudo se sienten incómodos comunicándose con sus empleados. Los resultados del estudio también mostraron que muchos directivos se sienten incómodos a causa de creer que se pueden volver vulnerables, por reconocer logros de los empleados, por darles instrucciones claras, por acreditar las buenas ideas que tengan, por hablar cara a cara con ellos.

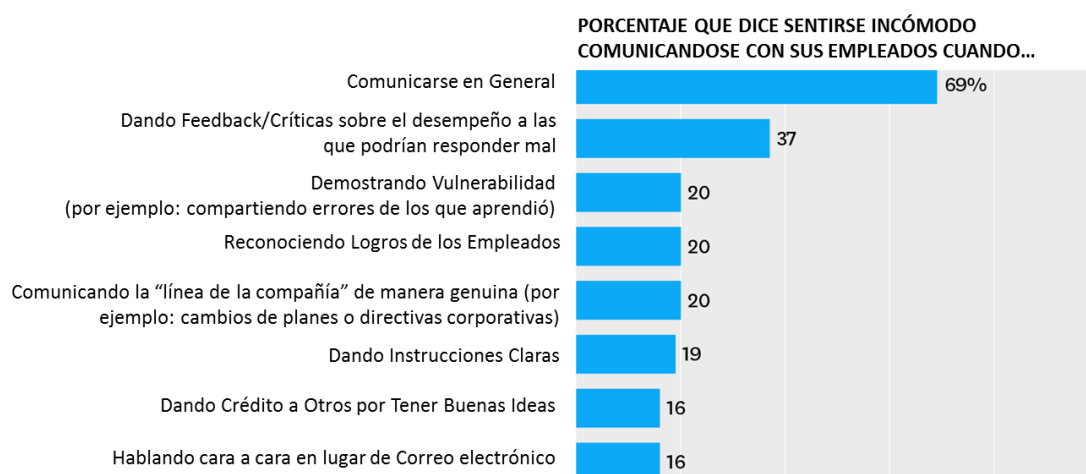


Ilustración 2: Cuándo los Gerentes se Sienten Incómodos Dando Feedback

(Lou Salomon, Dos tercios de los directivos estan incómodos comunicandose con los empleados, 2016)

Para esta autora, los resultados de la encuesta resultaron ser una paradoja ya que los empleados prosperan con el *feedback*. Compara el prepararse para una maratón sin tener un cronometro que controle que tan rápido se está corriendo, con el simple “¡buen trabajo!” del directivo para con su empleado, diciendo que ese empleado no sabrá donde está parado para cumplir con su objetivo.

El evitar dar *feedback* negativo a un empleado genera una disfunción y una desconexión, lo que conduce a un equipo improductivo y a que los líderes

se vuelvan irrelevantes. Es por eso que es tan importante dar *feedback* a tiempo y con frecuencia.

El secreto de dar *feedback* efectivo es hacer que el empleado se sienta como que el mensaje proviene de un aliado, no de un adversario (Davey, 2015). Pero según esta autora, la ansiedad y el malestar de la mayoría de los directivos a la hora de entregar un mensaje difícil hacen que el empleado tome al directivo definitivamente como un adversario. Esta argumentación está basada, además de la experiencia como asesora en equipos ejecutivos que posee Davey, en un estudio realizado por Zenger / Folkman en el año 2014 donde se confirma este problema ya que el 43% de los directivos informo que dar *feedback* correctivo es una “experiencia estresante y difícil.”

La clave al momento de dar *feedback* correctivo es no estar estresado ni ansioso ya que la retroalimentación se traducirá en una mala comunicación, lo que hará que sea difícil para el receptor escuchar, entender y aplicar el valor de la información que se está entregando.

En el artículo llamado “Como dar *feedback* difícil que ayuda a la gente crecer” (Valcour, 2015), se dice que la manera de brindar *feedback* negativo debe ser firme, decidida e inflexible.

Además remarca la incomodidad que experimentan los directivos a la hora de dar retroalimentación negativa, y el reto de hacerlo de una manera que motiva el cambio en lugar de hacer que la otra persona se sienta a la defensiva. Muchas veces los directivos fallan porque están enojados con algún empleado y usan el *feedback* negativo para discutir en lugar de enseñar, otras veces los directivos prefieren diferir el brindar *feedback* porque prevén que el empleado va a ser polémico. Se podría intentar rodear el *feedback* negativo con el *feedback* positivo, como una pastilla de sabor amargo en una cucharada de miel. Pero este planteamiento es erróneo porque no se quiere que la retroalimentación negativa sea tapada por la positiva. En cambio es esencial crear condiciones en las que el receptor pueda adquirir la retroalimentación, reflexionar sobre ella y aprender sobre ella.

Para ser un administrador eficaz el gerente debe ser experto en dar elogios y críticas. Mientras que el elogio es fácil de dar, por el contrario, criticar a sus empleados es difícil y desagradable. Sin embargo, la correcta practica de gestión requiere ocasionalmente mostrarle a los empleados en que es que deben mejorar, por lo tanto, es vital para los gerentes aprender cómo y cuándo brindar retroalimentación negativa. (Pozen, 2013)

Robert Pozen llego a la conclusión de que el *feedback* negativo puede tener efectos adversos significativos sobre el bienestar del empleado, por lo tanto los gerentes deben tener mucho cuidado a la hora de criticar a los empleados.

Para empezar, se debe evitar criticar a cualquiera de sus empleados. Por ejemplo si un empleado escribe un primer borrador de un documento, algunos administradores pueden querer sugerir algunas revisiones menores,

incluso si el proyecto en general es bueno. En estas situaciones, los gerentes deben comunicar con claridad que sus revisiones son meras sugerencias procedentes de un segundo par de ojos, y que no están criticando el rendimiento de sus empleados.

De manera más general, los gerentes deben evaluar las ventajas y desventajas involucradas en brindar *feedback* negativo. Si se critica a un empleado es probable que proporcione alguna información correctiva, pero también puede poner al empleado de mal humor. Si el error es intrascendente para el gerente es mejor guardarse la retroalimentación negativa para sí mismo.

Por supuesto, que hay ocasiones en las que un administrador debe proporcionar retroalimentación negativa. En estas ocasiones, no se debe perder de vista el propósito de ofrecer retroalimentación que es el de mejorar el desempeño del empleado en el futuro.

Robert Pozen, se contrapone a la idea de Roger Schwarz y afirma que el líder debe brindarle su crítica al empleado en privado y no en público, dado que hacerlo en público sería humillante para el empleado. Además proporciona una estrategia a la hora de dar *feedback* negativo que es empezar diciendo, literalmente, “voy a darle algunos comentarios”, logrando así preparar mentalmente al empleado dado que se activa la parte tranquila y racional del cerebro en lugar de la parte defensiva, emocional.

La retroalimentación negativa es una herramienta clave en el kit del administrador eficaz. Pero debe utilizarse con prudencia y con cuidado, o de lo contrario va a hacer más daño que bien. Centrarse en las posibles mejoras futuras, en lugar de detenerse en los errores del pasado. Y pensar dos veces si un error verdaderamente requiere retroalimentación negativa: la crítica puede tener un efecto inesperadamente grande en la felicidad y la productividad de un empleado.

2.5. Efectos del *Feedback* Negativo en la *performance*

Según la investigación realizada por Robert Waldersee y Fred Luthans, los individuos ya tienen un comportamiento estándar o una norma interna contra la que juzgan su propio maniobrar en el día a día, por lo tanto, cuando reciben información de que su *performance* está teniendo una desviación con impacto negativo en esta norma de rendimiento, se ven motivados a esforzarse más logrando mejorar. El *feedback* correctivo es muy importante para delimitar al subordinado cual es el comportamiento que se desea obtener para que este tenga en claro cuál debería ser su estándar y no estar por debajo.

En el mismo sentido, una investigación llevada a cabo por Jack Zenger y Joseph Folkman en el año 2013 demostró que quienes recibieron correctamente *feedback* lograron cambios importantes en su *performance*, alineándose con lo que la empresa esperaba y registrándose dichos cambios en la siguiente evaluación de desempeño. Para esto tomaron una muestra de aproximadamente 50.000 líderes, de los cuales el 75% de los que recibieron *feedback* correctamente alcanzaron los cambios mencionados.

Las investigaciones mencionadas permiten concluir que brindar *feedback* negativo de forma correcta ayuda a los empleados a superar momentos donde su desempeño no concuerda con el deseado por la compañía. Por último, el personal también considera que el *feedback* correctivo les ayuda a mejorar su eficiencia más que el positivo (Green Carmichael, 2016).

3. Resultados de la investigación

3.1. Resultados por pregunta

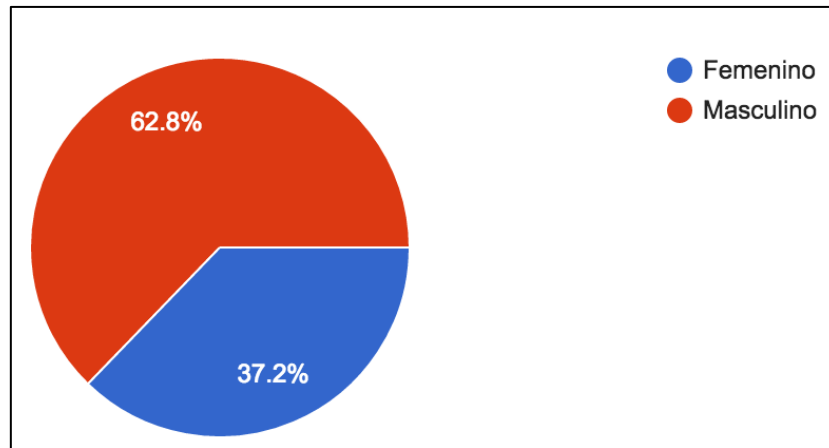


Gráfico 1: Sexo de los encuestados

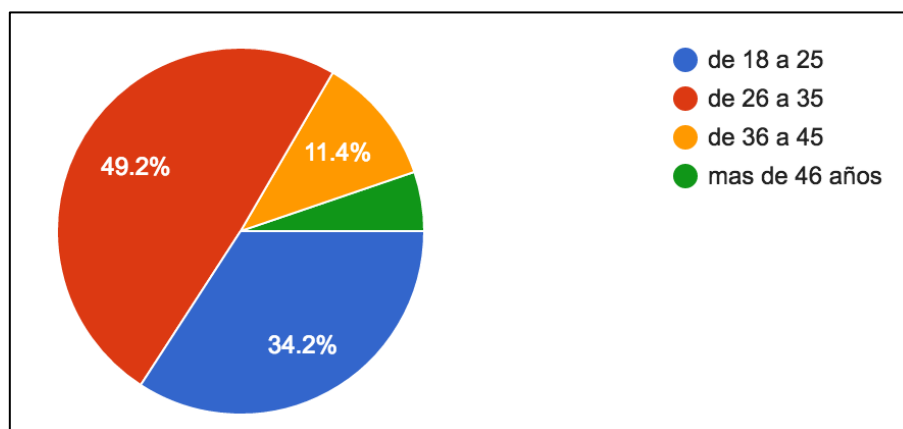


Gráfico 2: Edad de los encuestados

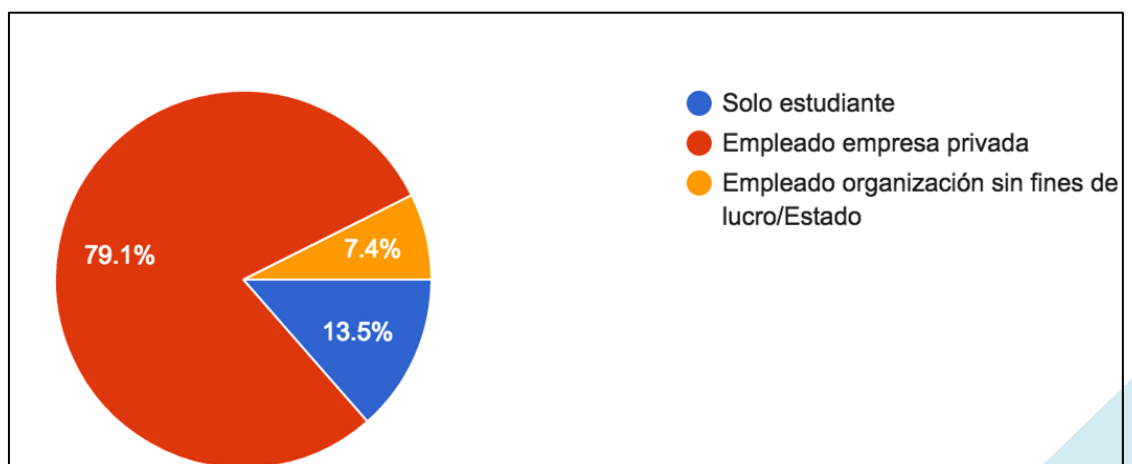


Gráfico 3: Ocupación de los encuestados

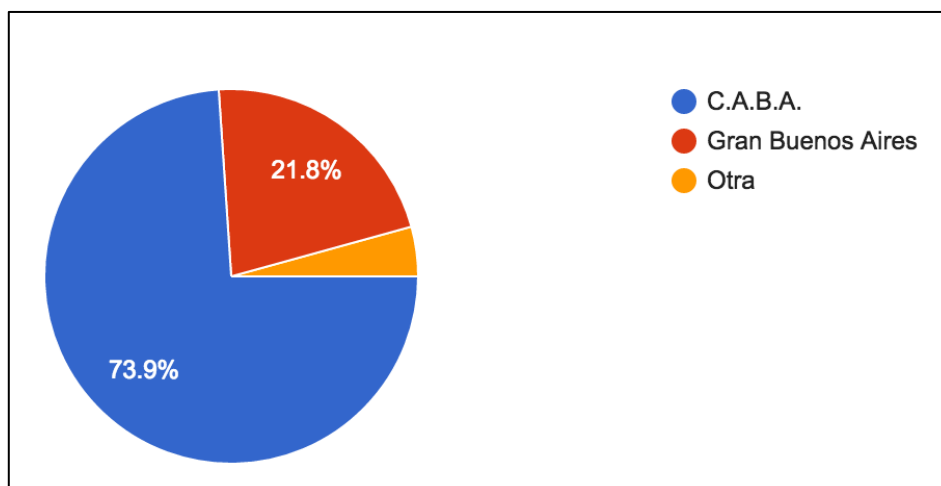


Gráfico 4: Zona de Trabajo de los encuestados

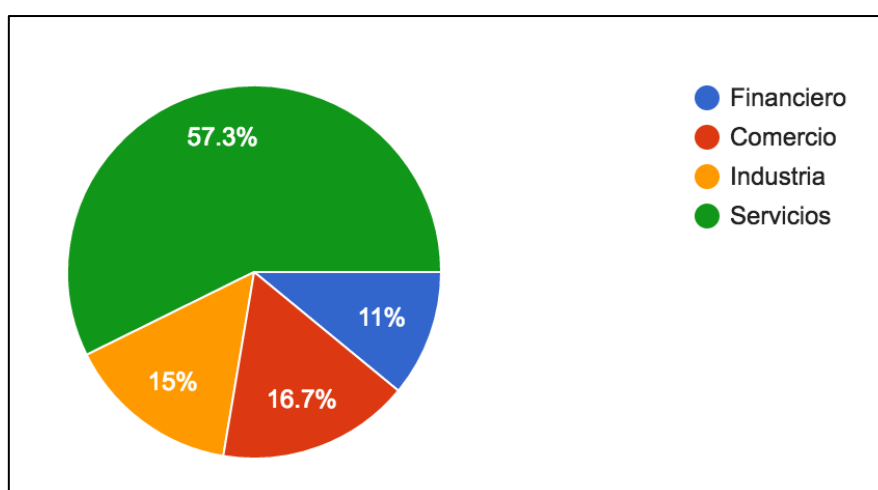


Gráfico 5: Sector de empresa de los encuestados

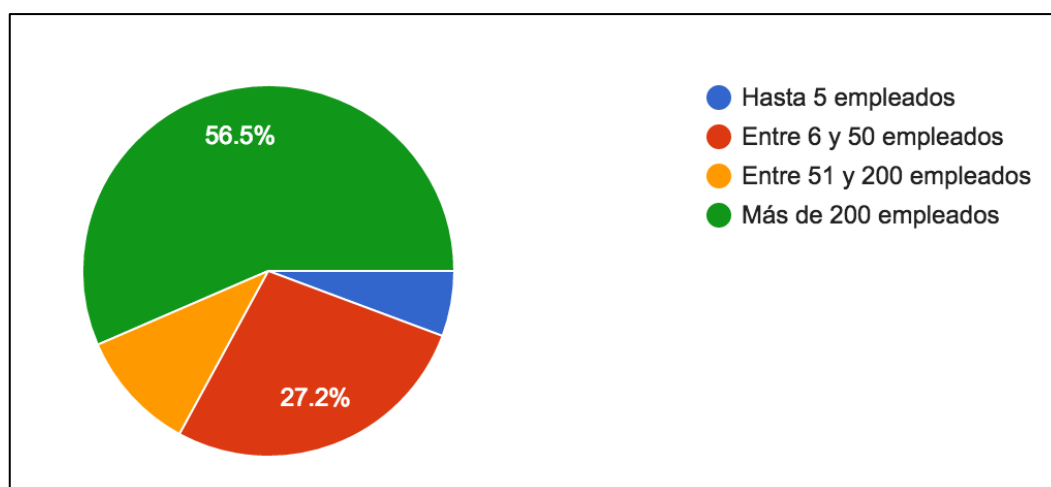


Gráfico 6: Cantidad de los empleados de las empresas donde trabajan los encuestados

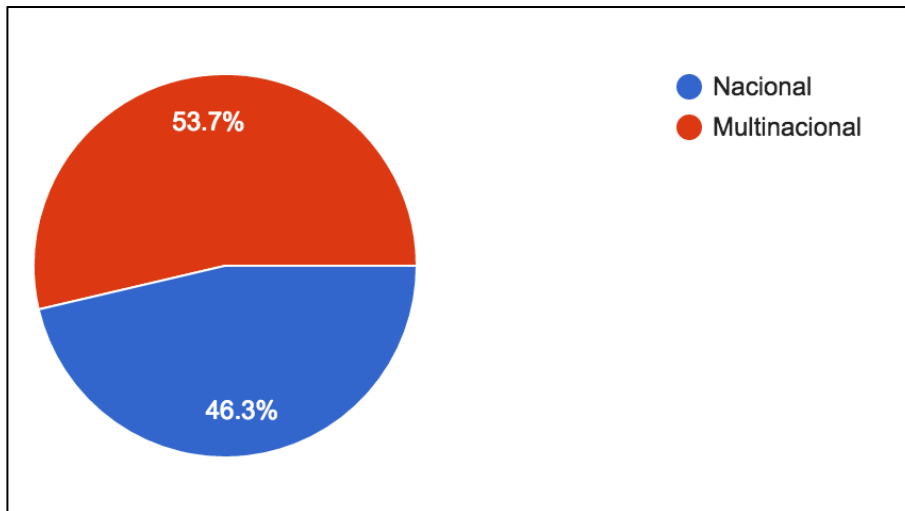


Gráfico 7: Tipo de empresa donde trabajan los encuestados

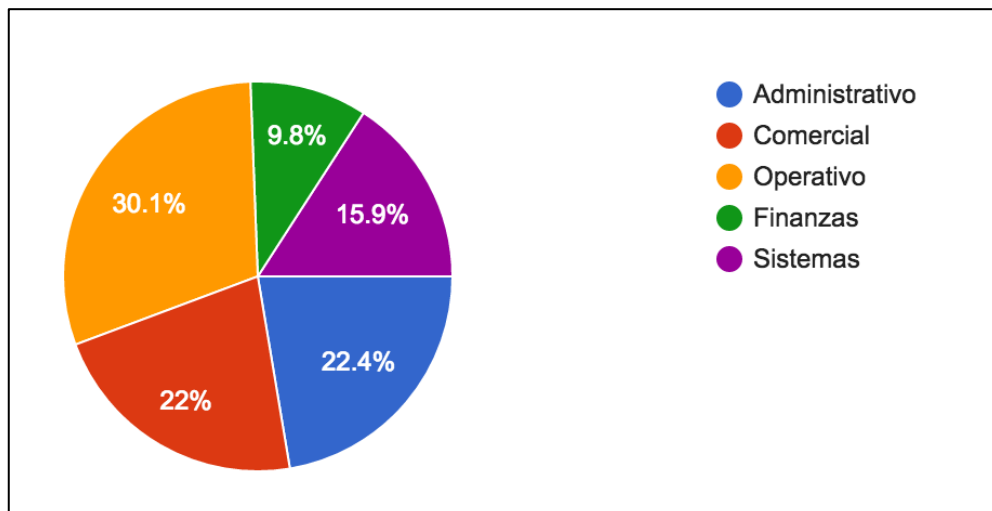


Gráfico 8: Sector dentro de la empresa donde trabajan los encuestados

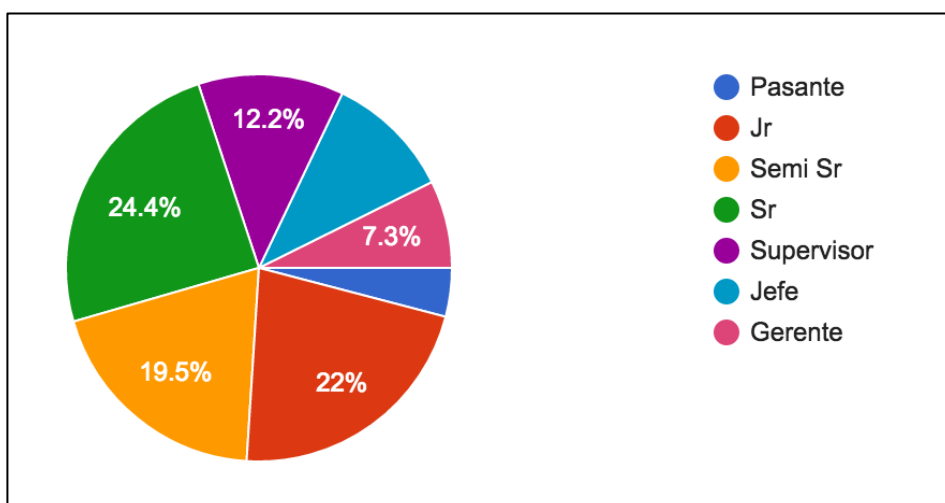


Gráfico 9: Cargo de los encuestados

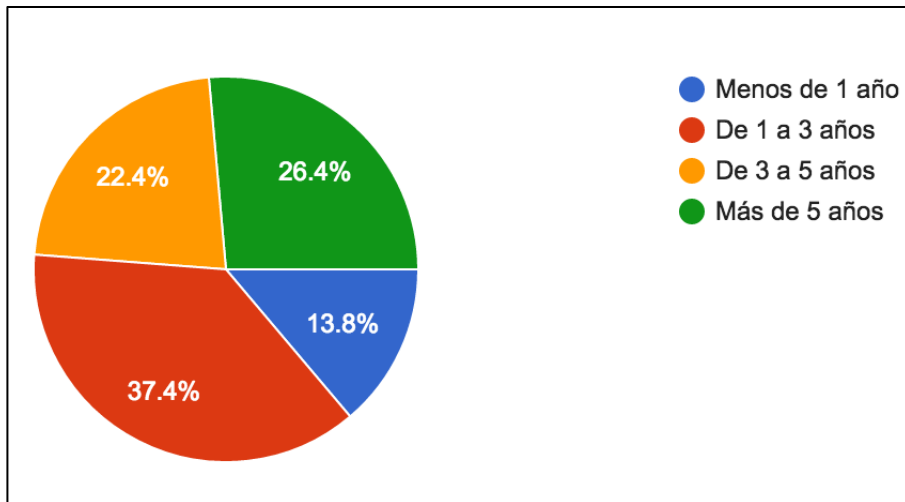


Gráfico 10: Antigüedad en el puesto de los encuestados

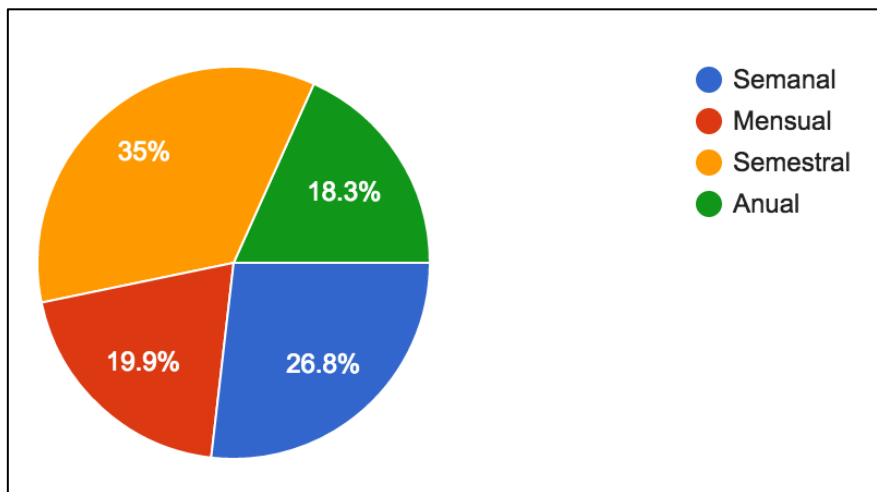


Gráfico 11: Regularidad con la que reciben feedback los encuestados

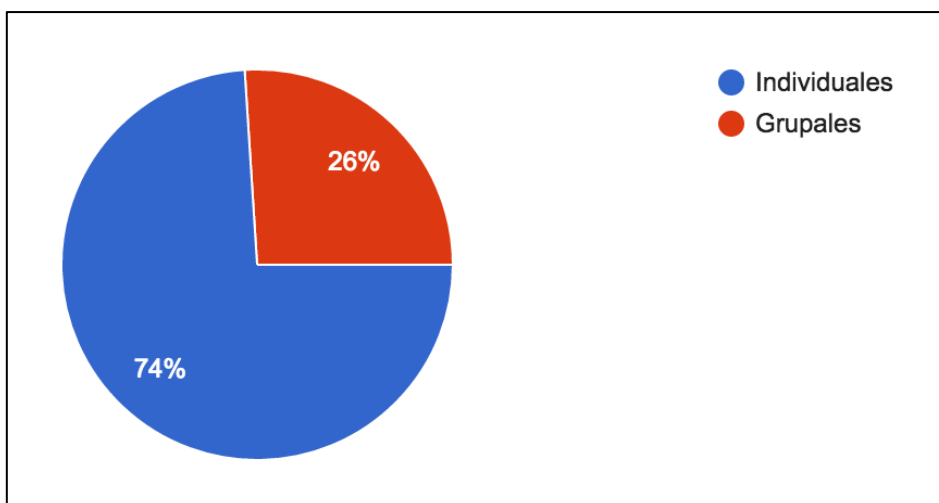


Gráfico 12: Tipo de instancias de feedback correctivo en las que participaron los encuestados

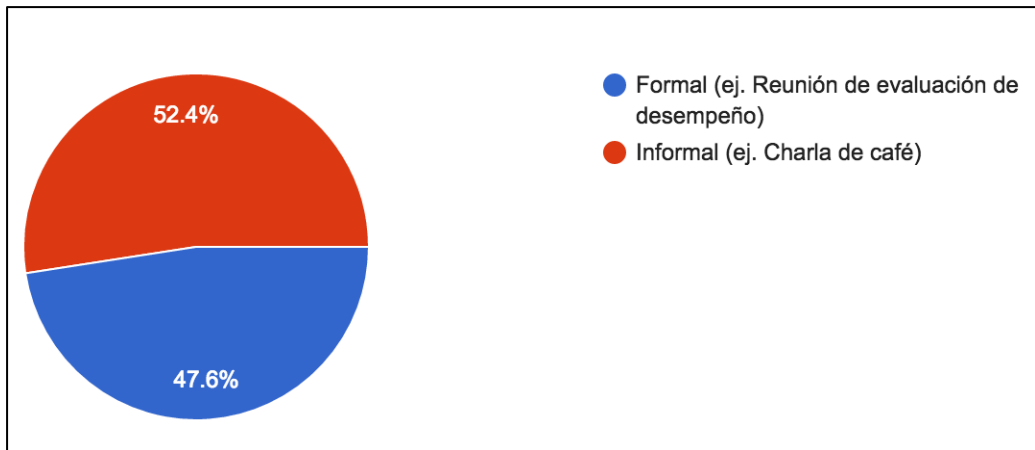


Gráfico 13: Formalidad con la que reciben feedback a los encuestados

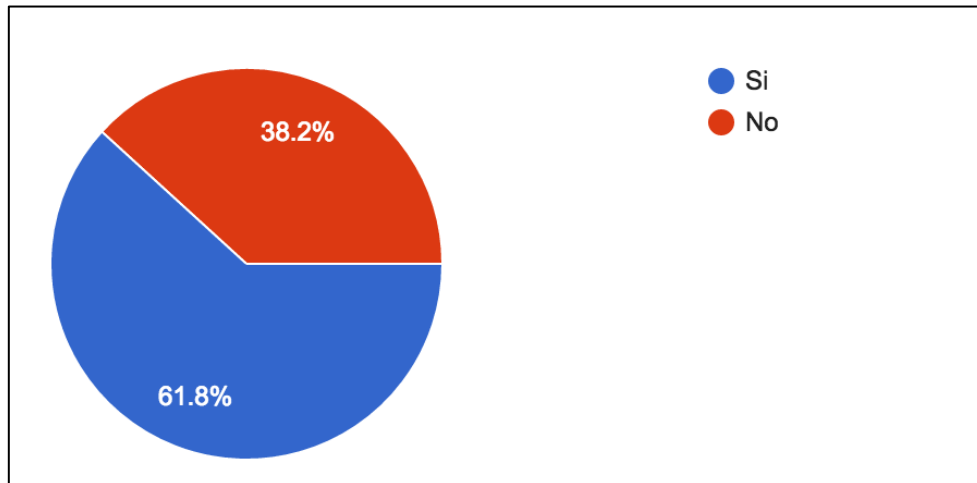


Gráfico 14: Existencia de políticas sobre evaluación de desempeño en las organizaciones de los encuestados

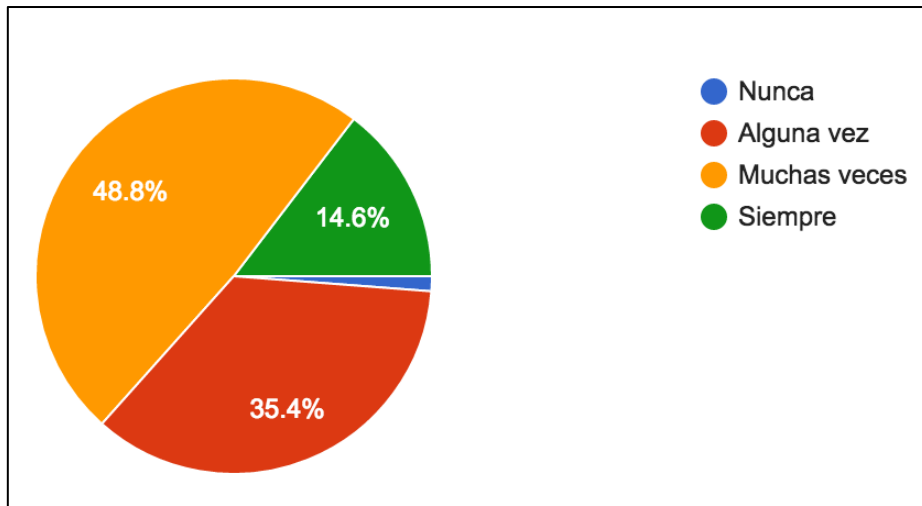


Gráfico 15: Acuerdo de las correcciones que reciben los encuestados

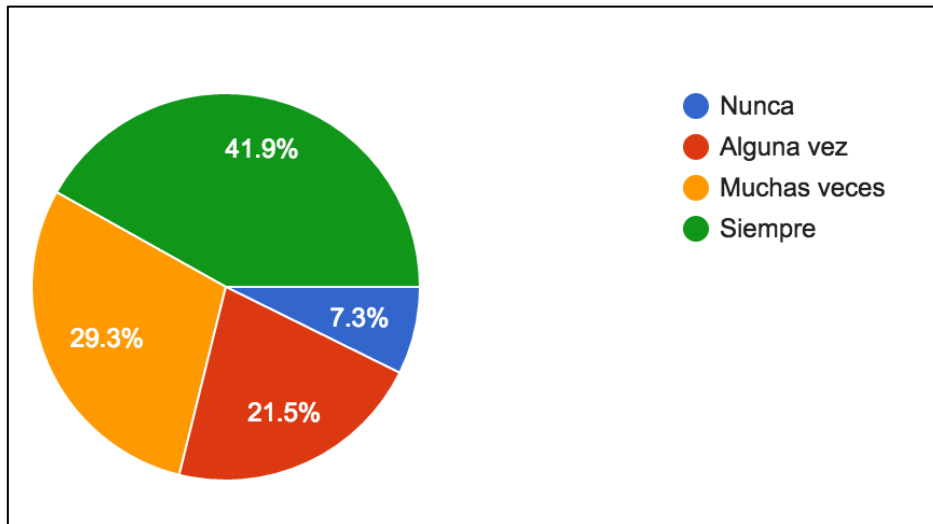


Gráfico 16: Cuando el jefe brinda información negativa de desempeño utiliza un tono neutral y frases moderadas

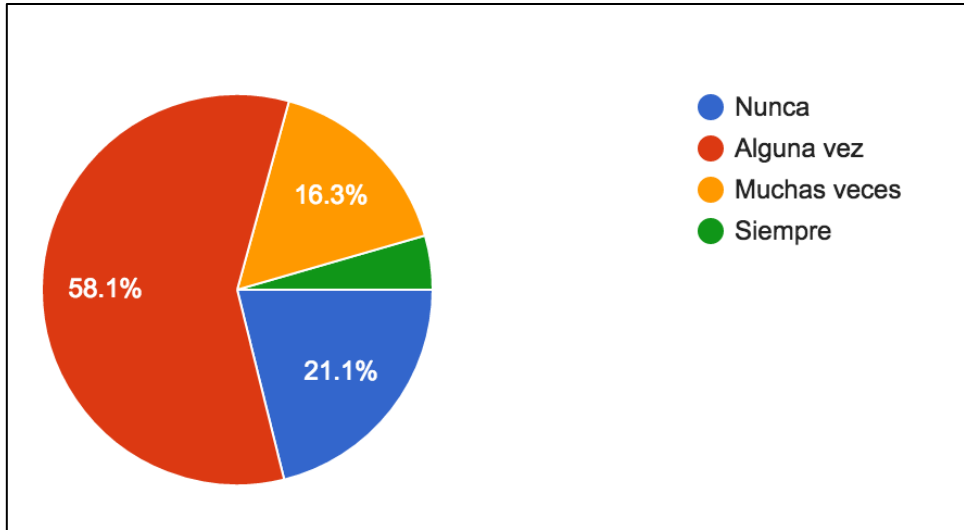


Gráfico 17: Cuando realizan correcciones a los encuestados son a destiempo (tarde, cuando ya no pueden tomarse acciones)

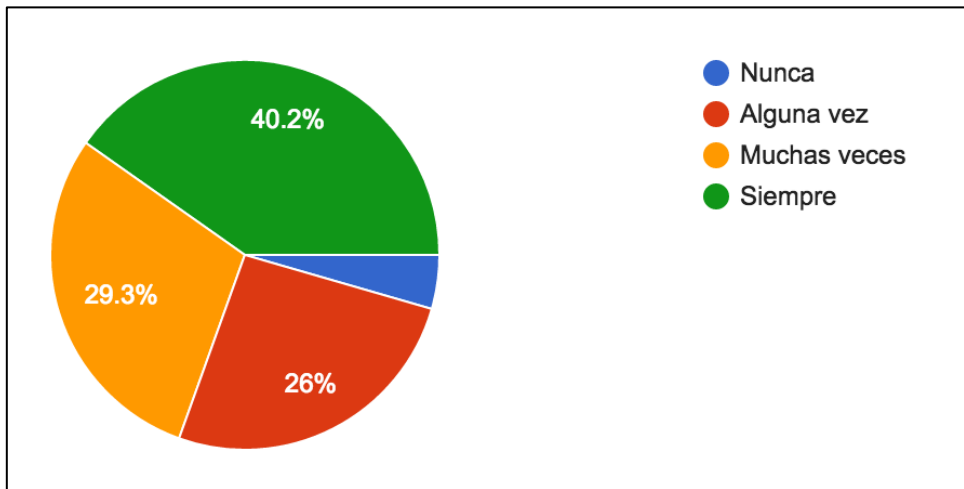


Gráfico 18: En las instancias de feedback correctivo el superior inmediato genera un espacio para consultas o explicaciones

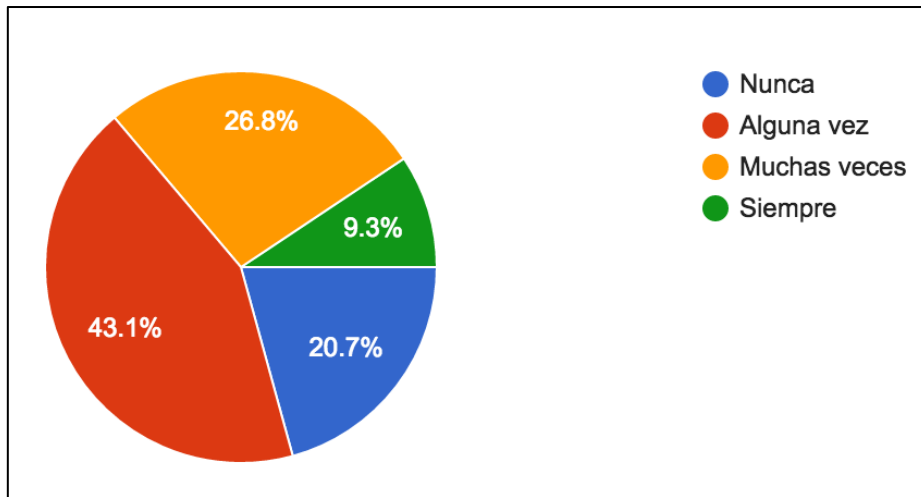


Gráfico 19: Solicitan feedback a su superior los encuestados

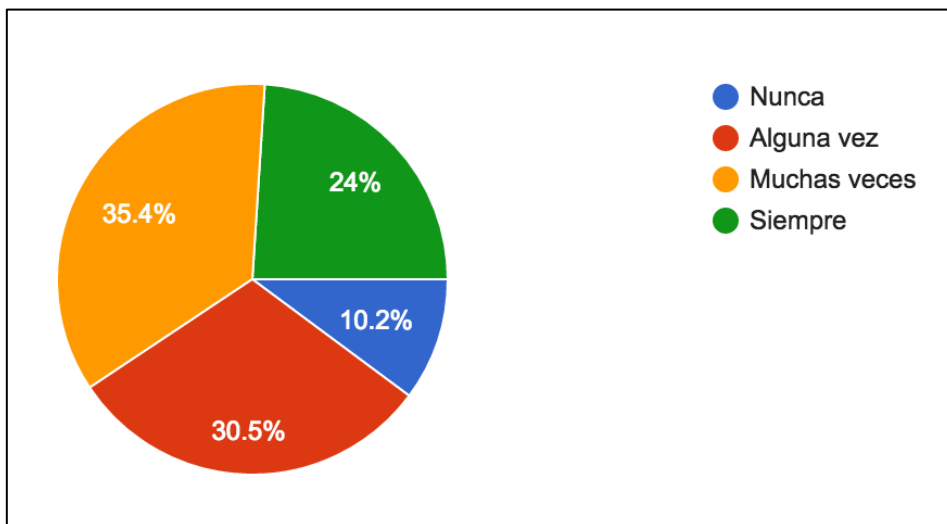


Gráfico 20: Cuando tienen dudas sobre las expectativas de su superior, los encuestados solicitan mayor información

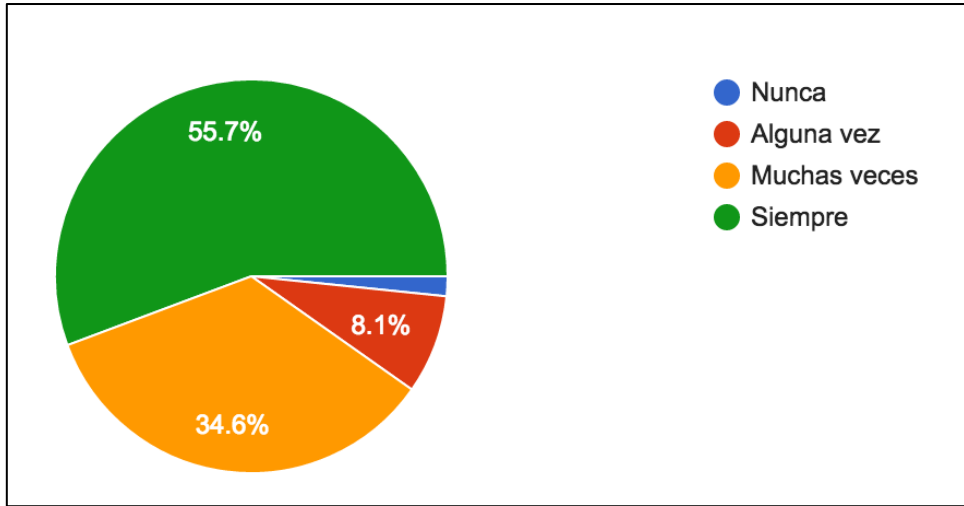


Gráfico 21: *Luego de recibir feedback negativo, los encuestados realizan acciones correctivas para alcanzar las expectativas de su superior*

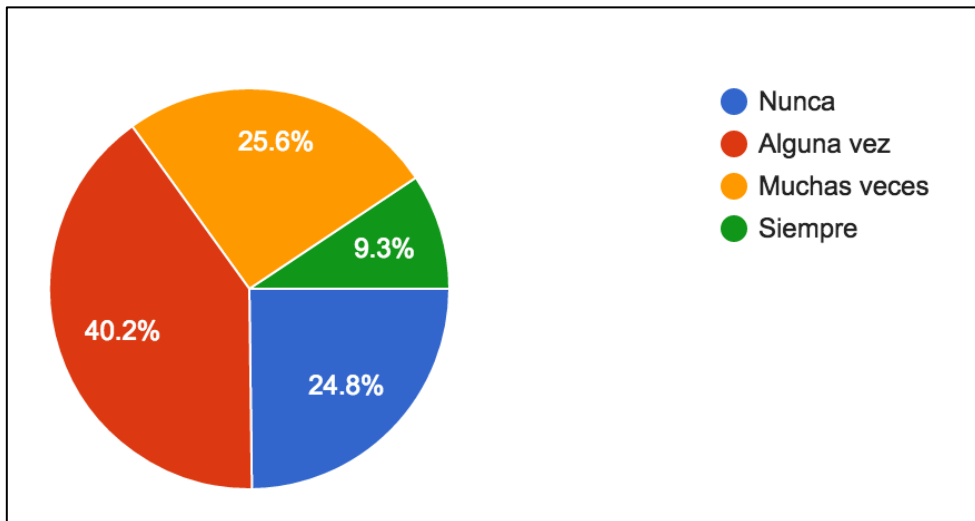


Gráfico 22: *Una vez modificado el comportamiento, los encuestados solicitan una nueva instancia de feedback*

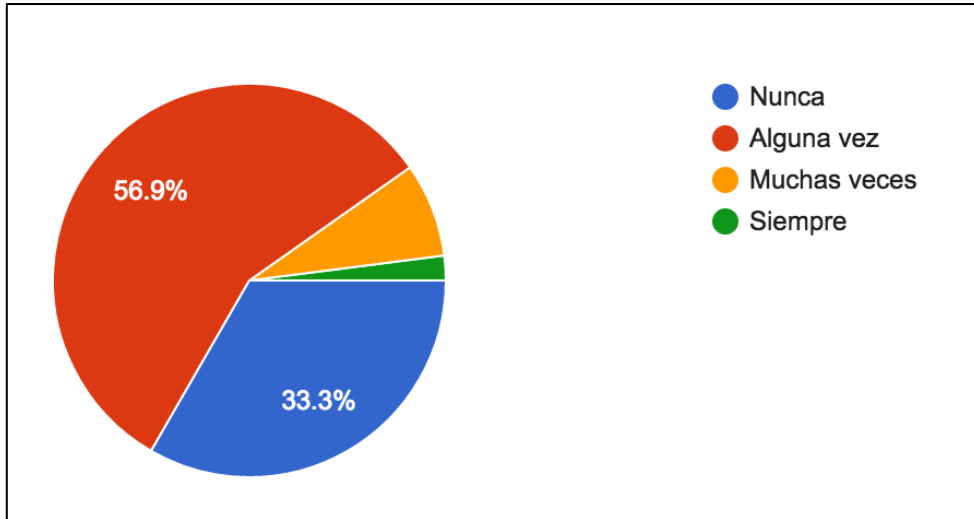


Gráfico 23: Los encuestados se sintieron desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo

Grado de acuerdo con las siguientes frases siendo 0 nada de acuerdo y 4 completamente de acuerdo

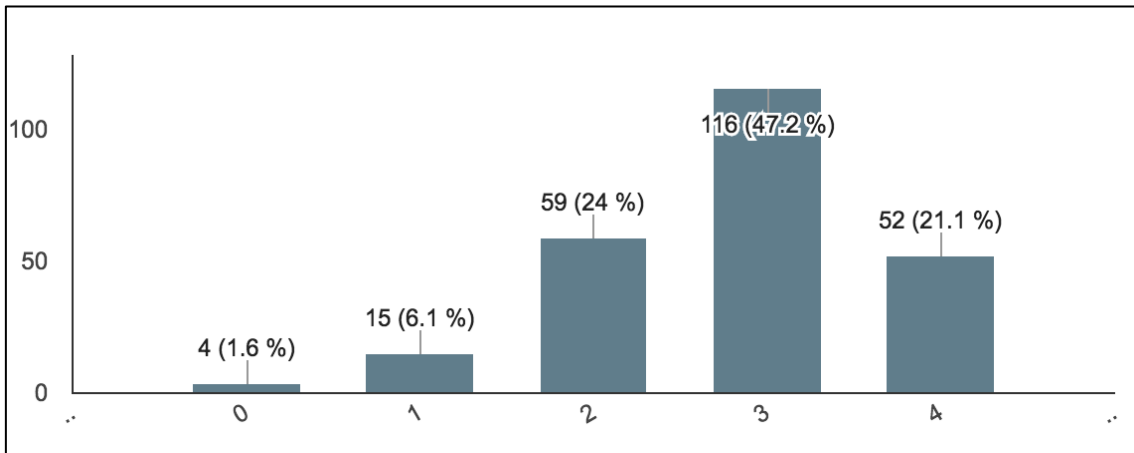


Gráfico 24: Estoy conforme con la información que me brinda mi superior sobre mi desempeño

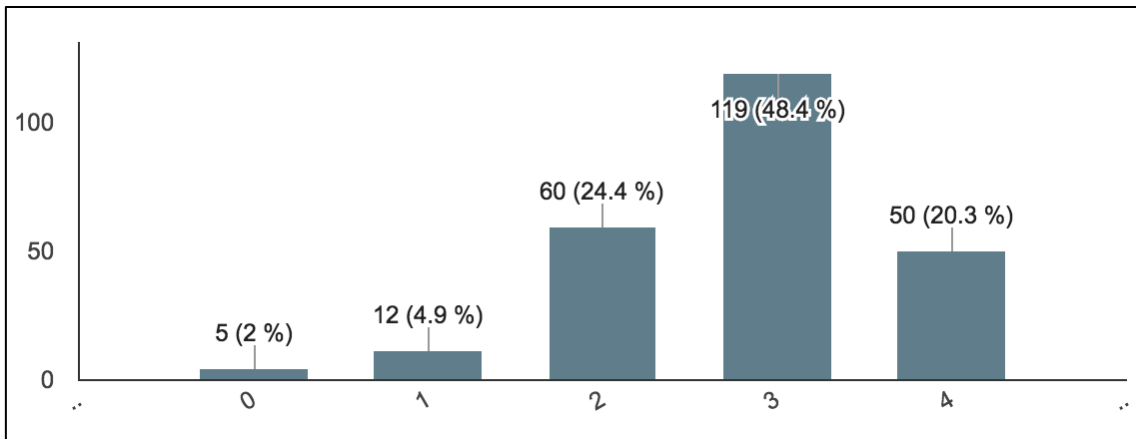


Gráfico 25: Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior

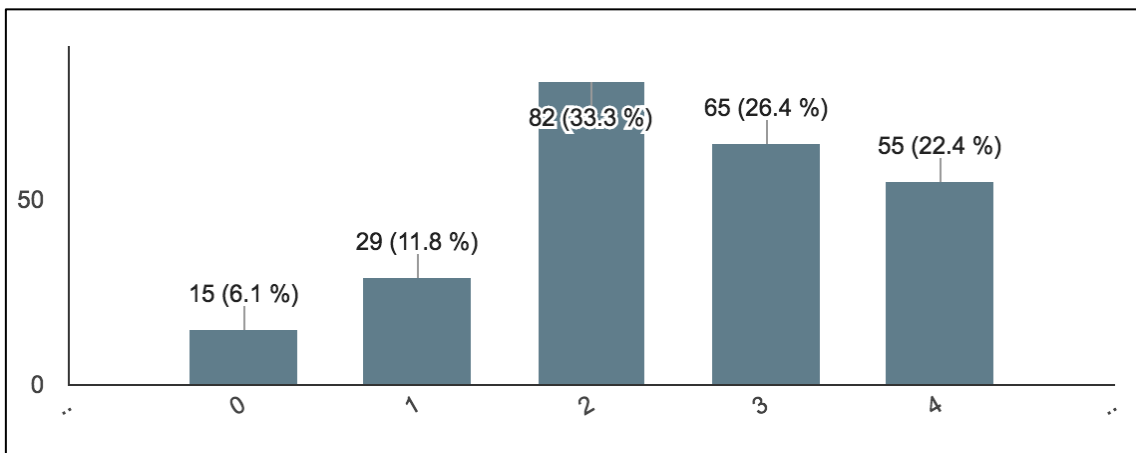


Gráfico 26: Es más importante que mi jefe me informe lo que debo corregir que los aspectos en los que me destaco

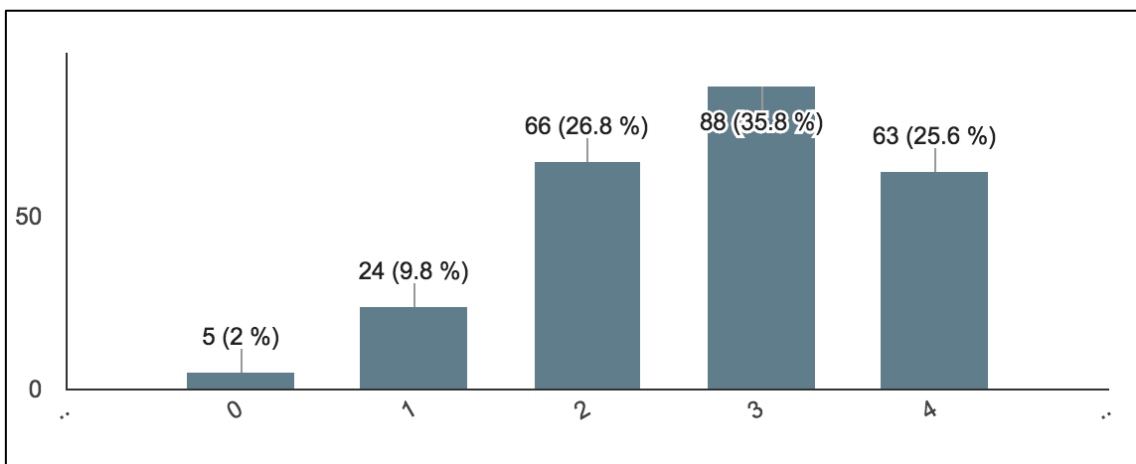


Gráfico 27: Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar

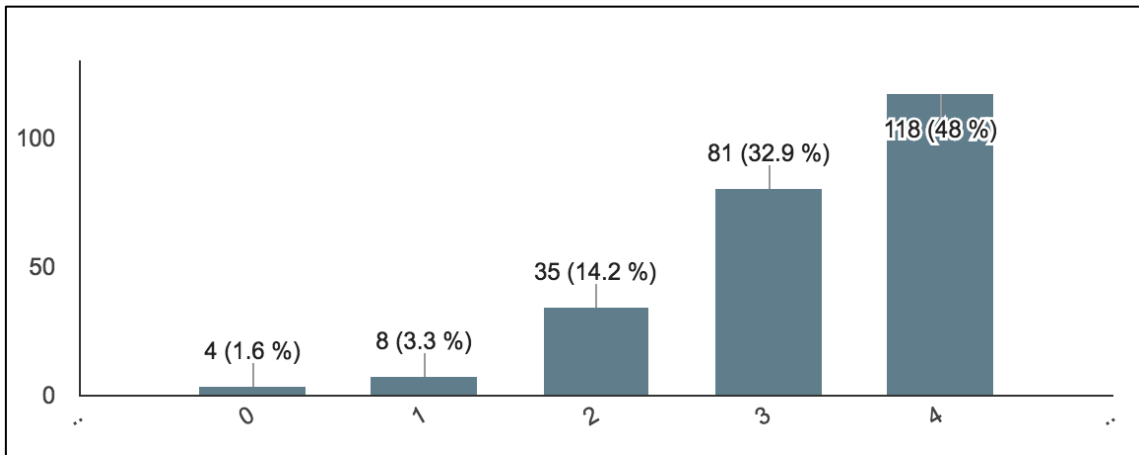


Gráfico 28: Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento

3.2. Promedio por respuesta

Tabla 1: Promedio por pregunta

	¿Cuál es la regularidad con la que recibe feedback?	Las instancias de feedback correctivo en las que participe fueron: Individual o Grupal	Cuando le dan feedback correctivo normalmente se produce de manera: Informal o Formal	¿Existen políticas en su organización sobre evaluación de desempeño?	Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo
Escala	1-"Semanal" a 4-"Anual"	1- "Individual" a 2-"Grupal"	1-"Informal" a 2-"Formal"	0-"No" a 1-"Si"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"
Promedio	2,4472	1,2602	1,4756	0,6179	1,7683

Tabla 2: Promedio por pregunta

	Cuando mi jefe me brinda información negativa de mi desempeño utiliza un tono neutral y frases moderadas	Cuando me realizan correcciones son a destiempo (tarde, cuando ya no pueden tomarse acciones)	En las instancias de feedback correctivo mi superior inmediato genera un espacio para consultas o explicaciones	¿Le solicita feedback a su superior?	Cuando tiene dudas sobre las expectativas de su superior, ¿le solicita mayor información?
Escala	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"
Promedio	2,0569	1,0407	2,0528	1,2480	1,7317

Tabla 3: Promedio por pregunta

	Luego de recibir feedback negativo, ¿realiza acciones correctivas para alcanzar las expectativas de su superior?	Una vez modificado el comportamiento, ¿solicita una nueva instancia de feedback?	¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo?	Estoy conforme con la información que me brinda mi superior sobre mi desempeño	Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior
Escala	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nunca" a 3-"Siempre"	0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo"	0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo"
Promedio	2,4431	1,1951	0,7846	2,8008	2,8008

Tabla 4: Promedio por pregunta

	Es más importante que mi jefe me informe lo que debo corregir que los aspectos en los que me destaco	Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar	Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento
Escala	0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo"	0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo"	0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo"
Promedio	2,4715	2,7317	3,2236

3.3. Análisis entrevistas

Tabla 5: Análisis de entrevistas

	Juan Pagani Claro	Victor de Angelis Telecentro	Dario Rigonatto Phonecall	Santiago Insausti Andromeda	Diego Perez Xerox	Ariel Coto Extra Power S.A.	Domingo Victoria Lubritodo	Fernando Carracedo - Newtech Solutions
¿En qué industria trabaja?	Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Tecnología	Distribuidora e importadora ferretera	Química	Tecnología
Nacional/Multinacional	Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional	Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional
¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa?	de 1000 a 5000 empleados	de 500 a 1000 empleados	35 personas	10 personas	entre 250 y 300 empleados	65 empleados	9 empleados.	17 empleados
¿Qué puesto ocupa en la empresa?	Gerente NOC Empresarial	Gerente Servicio Técnico	Socio Gerente	Socio Gerente	Director de Operaciones	Gerente general	Presidente	Gerente Técnico
¿Cuántas personas tenés a cargo?	146	105	35 personas	10 personas	170 empleados	60 empleados	9 empleados.	6
¿Qué pensás sobre el <i>feedback</i> ? ¿Cuáles son las formas que utilizas para darlo?	Que es importante, que hay que darlo. Yo bastante informales, salgo a tomar café, saco a la gente de la oficina. Cuando tengo que poner un poco más de presión le doy el ámbito de la oficina.	Es necesario. No hay que abusar porque si lo haces demasiado asiduo ya deja de prestar importancia para la persona que lo recibe. Creo que el <i>feedback</i> es siempre verbal.	Que es importante y que hay que tener <i>feedback</i> constante para poder unir las partes fundamentales del negocio.	Es cotidiano entre todos y estamos en dialogo permanente ya que somos una pyme	El <i>feedback</i> es la manera que una persona tiene de saber si está haciendo bien o mal su trabajo. Individual formal e individual informal	Pienso que es fundamental. Suelo brindarlo en una charla mano a mano	Importante, es la manera de corregir los errores.	Creo que es una herramienta para corregir cosas. Yo lo doy de manera informal
¿Estás acostumbrado a brindar <i>feedback</i> a tus empleados?	Si	Si, creo que hay <i>feedback</i> más formales y <i>feedback</i> más informales.	Si	Si	Si, era obligatorio	No mucho	Constantemente	Si pero no tanto

¿Con qué frecuencia?	Formal: Cada 6 meses Informal en base a situaciones Cuando apuntalo a alguien utilizo instancias mensuales	Informal en base a situaciones	Formal: semanal. Informal: diario	No hay una regularidad específica	2 veces por año el formal. Informal en cualquier momento	Una vez por semana	Más de una vez por semana	En el momento que lo creo necesario
¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?	Sí, sí. Hay gente que si vos no le decís la expectativa que vos tenés de algunas cuestiones no va a cambiar nunca porque cree que esté bien la forma de expresión.	Sí, más allá del desempeño es una mirada de mi persona para con ellos como persona también, o sea no sólo en el rol de empleados.	Sí, es muy importante	Sí lo es	Sí, mucho	Sí, muy importante. Tal vez no lo hago con la frecuencia que debería.	Sí	Sí lo es
¿Tenés distintas estrategias para dar feedback negativo en base a las personalidades de los empleados o utilizas un enfoque uniforme?	Distintas estrategias en base a las personas.	Trato de adaptarme al interlocutor en la forma de transmitir.		Lograr una empatía con mis empleados	Una estrategia determinada no, intento adaptarlo a cada persona.	Distintas estrategias. Dependiendo de la personalidad del empleado	Si, tener en cuenta las distintas personalidades.	No tengo ninguna estrategia específica, simplemente trato de hacer lo mejor posible
¿Te sentís cómodos brindando feedback negativo? ¿Preferís brindar feedback positivo?	Sí. Prefiero el positivo.	Me siento cómodo, me da completamente lo mismo. En ambos casos me siento cómodo.	No, pero lo tengo que hacer.	Obviamente el feedback positivos es menos tenso	No. Prefiero el positivo. Ambos feedback son para construir	Lo hago sin ningún problema, cuando estoy convencido que la situación lo amerita. Pero siempre prefiero brindar positivo.	Más o menos, siempre se prefiere el positivo.	No. El positivo es más fácil de hablarlo
¿Tu empresa tiene políticas sobre	Si, semestralmente	No	No, habría que hacerlo	NO	Si, semestralmente	No	Políticas no, y la evaluación	No

feedback o evaluaciones de desempeño?							de desempeño es mediante una observación individual del presidente.	
¿Cumplís con las políticas? ¿Recibiste suficiente capacitación al respecto?	Sí. Capacitación: En curso. Con una consultora trabajan situaciones cotidianas incluyendo <i>role play</i> y herramientas para ser efectivos.	N/A	-	N/A	Si cumplo. Si recibí capacitación al respecto	No	No. Únicamente la experiencia,	No tenemos capacitación sobre feedback
¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback? (Repreguntas: ¿Preferís hacerlo personalmente/por mail, individual/grupal, de manera forma/informal? ¿Utilizas frases y tonos cordiales?)	Bastante informales, salgo a tomar café. Cuando tengo que poner un poco más de presión le doy el ámbito de la oficina. Siempre individual. Grupal lo hago cuando veo repetición de eventos en distintas personas.	Individual. Y lo hago informal salvo que ese <i>feedback</i> ya sea remarcando una cuestión puntual muy negativa, en la cual ya lo hago más formal. <i>Feedback</i> asiduo informal, café. Persona en situación delicada formal, en la oficina. Le adelanto que tengo que conversar con él cuestiones que no me terminan de cerrar.	Lo hacemos de varias formas. Personal, por teléfono y por mail dependiendo del momento	Trato de tener un trato empático, Para eso es mejor un trato individual informal	Habitualmente lo doy de manera informal y personalmente	Siempre personalmente. A veces surge en el contexto de una reunión grupal y otras veces en reuniones mano a mano. También en situaciones informales como puede ser un almuerzo de trabajo.	Siempre en forma individual. Cara a cara. De una buena manera. Mayormente en el lugar de trabajo del empleado.	Lo doy de forma informal e individual

<p>¿Utilizas la Técnica sándwich? Consiste en decir algo positivo sobre el desempeño, luego informar lo negativo y cerrar con un mensaje positivo o ¿preferís un enfoque directo?</p>	<p>Si utilizo y prefiero la técnica del sándwich.</p>	<p>No, cerrar con algo positivo no. Me gusta cerrar con las cosas q hay q trabajar. Ya sean para mejorar porque no están bien, o para profundizar la mejora.</p>	<p>Prefiero enfoque directo</p>	<p>No, prefiero ir directo al grano</p>	<p>Si utilizo y prefiero la técnica del sándwich.</p>	<p>Uso el método sándwich aunque debería utilizar un enfoque directo.</p>	<p>Prefiero un enfoque directo.</p>	<p>Utilizo la técnica sándwich. El directo es efectivo en situaciones puntuales</p>
<p>¿Sentís que existe alguna diferencia en base al género del empleado en cómo reciben y reacción al feedback negativo?</p>	<p>Si, yo creo que para mí es fundamental a la mujer no tratarla como un hombre. Le puedes decir lo mismo en contenido no la forma. Trato de ser más suave con el ámbito, no las palabras.</p>	<p>Si, la mujer a veces es más sensible a algunas palabras. Hago una diferencia, no en el contenido sino en la forma de cómo transmitirlo.</p>	<p>Si</p>	<p>Si absolutamente. Como también existe de la raza la clase de la formación, nosotros tenemos empleados de diferentes países. También es parte de la empatía y tratar de entender de cómo se siente el otro.</p>	<p>No, depende más de la personalidad</p>	<p>Si, las mujeres son más maduras al momento de tomar una crítica constructiva.</p>	<p>No existe una diferencia tan marcada. A veces la mujer es más combativa que el hombre, pero no en todos los casos.</p>	<p>Si, yo creo que se toman las cosas de manera diferentes.</p>
<p>¿Crees que el empleado generalmente es consciente del problema antes que lo menciones?</p>	<p>En algunos casos sí y en otros no. Si te tengo que dar un porcentaje te diré que no. en cosas muy evidentes la gente si se da cuenta, reacciones</p>		<p>En unos casos si y en otros no</p>	<p>Depende de la situación, por lo general si</p>	<p>Depende cual sea el problema, generalmente no</p>	<p>No</p>	<p>Si, pero a veces se encuentra cómodo realizando la tarea de</p>	<p>A veces si y otras no.</p>

	malas, cosas burdas.						determinada manera, y se resiste al cambio.	
¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando le diste <i>feedback</i> negativo? ¿Cuál es la reacción que más <i>stress</i> te genera (ej. llanto, gritos, etc.)?	Si, tuve algunas reacciones hace años. Hubo empleados donde no estaban de acuerdo, se levantaron y se fueron, hubo empleados a los gritos. Llanto y gritos, sobretodo porque no soy una persona de levantar el tono cuando hablo.	Sí, he tenido llanto, pero nunca termino la charla con la persona en crisis. O sea hasta que no esté bien no termino la charla.	Alguna vez sí.	Generalmente somos muy cautelosos, tratamos de evitar eso.	Si tuve, se generaron discusiones pero siempre manteniendo las formas. No me genera <i>stress</i>	No. La reacción que más me genera <i>stress</i> es cuando me ponen de excusa a la familia.	Una única vez con un empleado que no se situaba en el lugar que le correspondía.	Hasta ahora no tuve ninguna situación negativa
¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema? ¿De qué tipo?	En curso. Con una consultora trabajan situaciones cotidianas incluyendo role play y herramientas para ser efectivos.	No recibí capacitaciones de <i>feedback</i> puntualmente. Si recibí capacitaciones de líder de un grupo y que te van preparando para esa situación de <i>feedback</i> .	Si cuando estudie en la universidad había varias materias sobre <i>feedback</i>	No	Si, RRHH nos daba un manual y un entrenamiento. También teníamos cursos online	Yo siempre sigo la línea del comportamiento del presidente de la empresa, en la cual trabajo desde hace 20 años.	No, únicamente mi experiencia personal.	No
¿Hay algún aspecto del <i>feedback</i> negativo sobre el que te interesaría tener más información?	Quizás, siempre digo que particularmente el tema de, no del <i>feedback</i> sino de despidos.	No sé, quizás por ignorancia te diría que no. Me gustaría saber de algún punto que no	No	No, Como te decía, estas cosas más tiene que ver con una comunicación permanente		Si como transmitirlo de la mejor manera	No, lo tomo como una parte más de la relación con los empleados, nada más.	Si, tengo mucho por aprender

¿Considera que luego de dar <i>feedback</i> negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?	Habitualmente sí.	Sí, totalmente. La clave es que lo sostenga en el tiempo.	Si	Y si, no lo haces tienes un problema	Si	Depende, algunos se resisten al cambio	Si, recibo una respuesta positiva siempre de parte de mis empleados en relación a su tarea luego de darles <i>feedback</i> negativo.	Si
¿Luego de dar <i>feedback</i> negativo realizas actividades de seguimiento? por ej. Reuniones para verificar el cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo o capacitación.	No, actividades de seguimiento no. Si lo remarco si surge nuevamente el comportamiento.	No, actividades de seguimiento no. Si lo remarco si surge nuevamente el comportamiento.	Si hago seguimientos. No son todos formales	Trabajamos día a día	Si, se setean nuevos objetivos para verificar el comportamiento	Si, se realiza un seguimiento.	Sí. Un seguimiento informal.	Generalmente trato de darle seguimiento.
¿Tenés algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?	Yo creo que lo más importante es dedicarse a la gente. Hace mucho tiempo alguien me dijo que el tiempo de un gerente es 40% en su escritorio y el 60% en la gente.	Que se adapte al interlocutor. Que nunca se quede con su forma de transmitir las cosas. Tiene que buscar la manera de llegarle a cada persona, y cada persona es distinta.	No echarle la culpa a la gente si el problema está en otro lado	Siempre de lugar de empatía, antes de tener una negociación con alguien. Y no olvidar que el otro también tiene poder sobre ti	Buscar material sobre <i>feedback</i> y entrenarse mucho. No olvidar que cada vez que hable con sus empleados está brindando <i>feedback</i>	No.	Primero y principal que sepa cómo se hace el trabajo correctamente. Y siempre conversar con los empleados de la mejor manera y no "tirar la patada".	No soy experto, pero te puedo decir que siempre hay que ser cordial con los empleados.

4. Análisis de resultados

Para responder a los objetivos de la investigación analizaremos a continuación los resultados de las entrevistas y encuestas de acuerdo a los diferentes ejes temáticos planteados

4.1. Relevancia del *feedback* correctivo para los empleados y gerentes

Los resultados de las entrevistas indicaron que el 100% de los gerentes considera que el *feedback* correctivo es importante para su personal. En la tabla 6 se detallan las respuestas individuales a la pregunta “¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?”

Tabla 6: Respuestas de los gerentes a “¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?”

Claro	Telecentro	Phonecall	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Solutions
Si. Hay gente que si vos no le decís la expectativa que vos tenés de algunas cuestiones no va a cambiar nunca porque cree que esté bien la forma de expresión.	Si, más allá del desempeño es una mirada de mi persona para con ellos como persona también, o sea no sólo en el rol de empleados.	Si, es muy importante	Si lo es	Si, mucho	Si, muy importante. Tal vez no lo hago con la frecuencia que debería.	Si	Si lo es

Respecto de la conformidad de los empleados con el *feedback*, se preguntó el grado de conformidad de los encuestados respecto a la información que reciben de su superior sobre su desempeño y sobre los puntos que debe corregir. Los resultados son los siguientes:

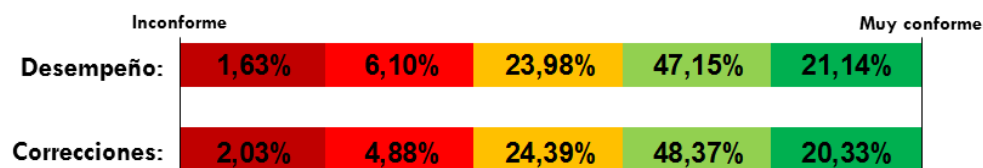


Gráfico 29: Grado de conformidad de los encuestados con la información que reciben de su desempeño y las correcciones

El promedio para ambas preguntas es 2,80 (en una escala donde 0 es “nada conforme” y 4 es “muy conforme”). Esto nos permite decir que los trabajadores se encuentran en su mayoría razonablemente a gusto con la retroalimentación que reciben de sus jefes.

Analizando los resultados que obtuvimos de la encuesta en la pregunta: “Es más importante que mi jefe me informe lo que debo corregir que los aspectos en los que me destaco” encontramos un promedio en las respuestas de 2,47 (en una escala donde 0 es “nada conforme” y 4 es “muy conforme”). Esto refleja que en promedio se sienten razonablemente de acuerdo con esta afirmación.

Por último, analizamos la edad de los encuestados y el grado de acuerdo con la afirmación “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”. Tal como muestra el gráfico 30, a medida que se va aumentando la edad de los encuestados también va bajando el grado de importancia que asignan al feedback negativo.

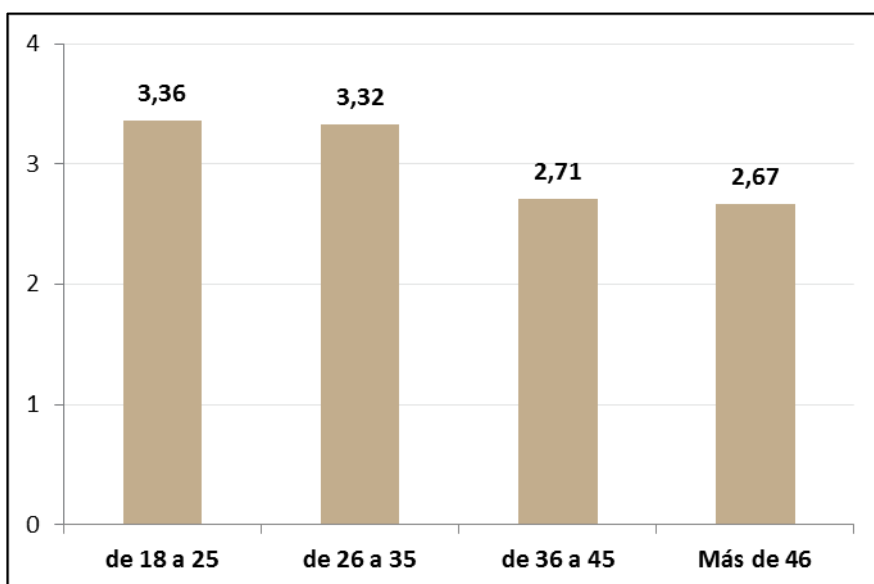


Gráfico 30: Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento según edad de los encuestados (0-"nada de acuerdo" y 4-"completamente de acuerdo")

4.2. Formalidad

Como se puede apreciar en el gráfico 31, la formalidad de la instancia de *feedback* se encuentra dividida de manera similar y no refleja una preferencia clara por ninguna de las dos modalidades.

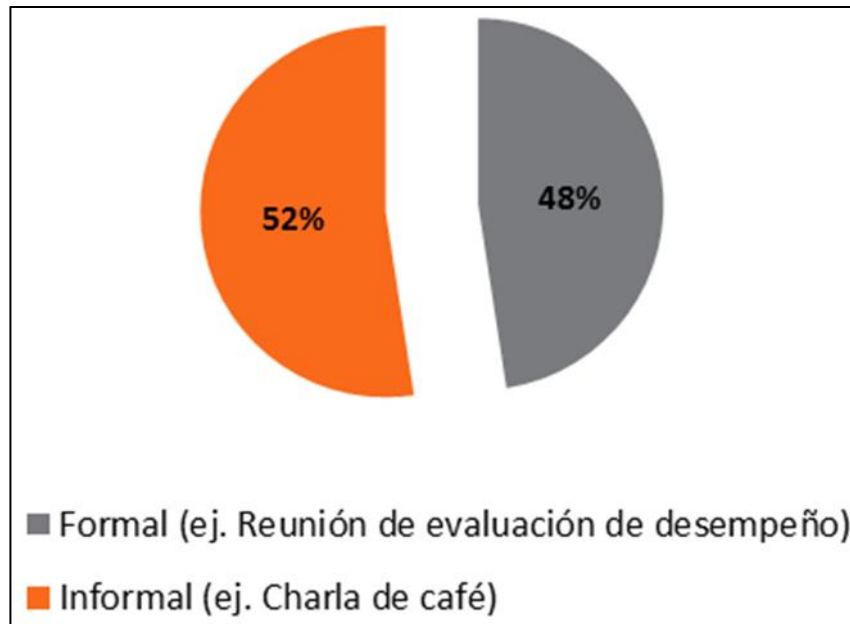


Gráfico 31: Formalidad en las instancias de feedback

Luego, analizamos la formalidad de las instancias dependiendo si la empresa tiene o no políticas sobre cómo brindar *feedback*. Los resultados que obtuvimos son los siguientes:

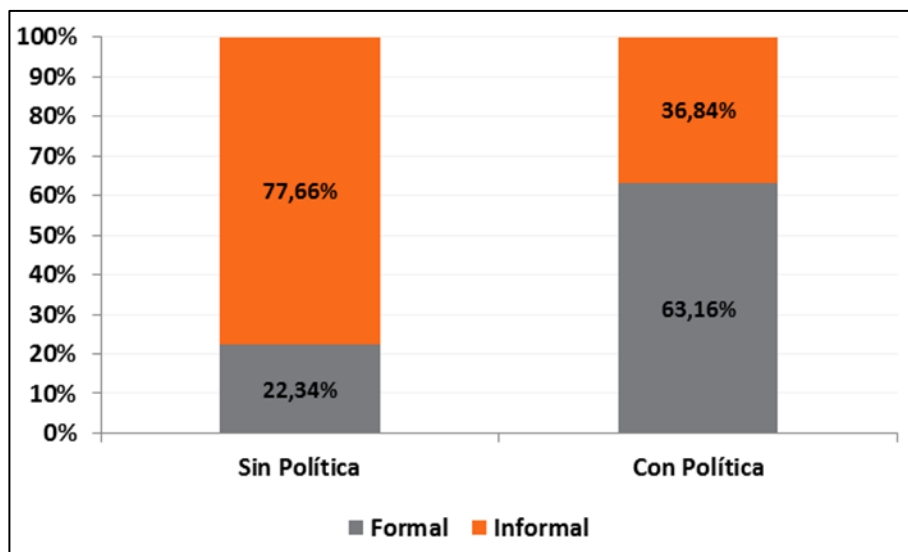


Gráfico 32: Formalidad según las empresas tengan o no políticas de feedback

Esto refleja una clara relación en la cual las empresas que cuentan con políticas sobre el *feedback*, suelen brindarlo de manera formal. Mientras que las empresas que no cuentan con políticas, en su mayoría brindan *feedback* de manera informal.

Luego, analizamos cuáles son las empresas que cuentan con políticas y los resultados que obtuvimos son los siguientes:

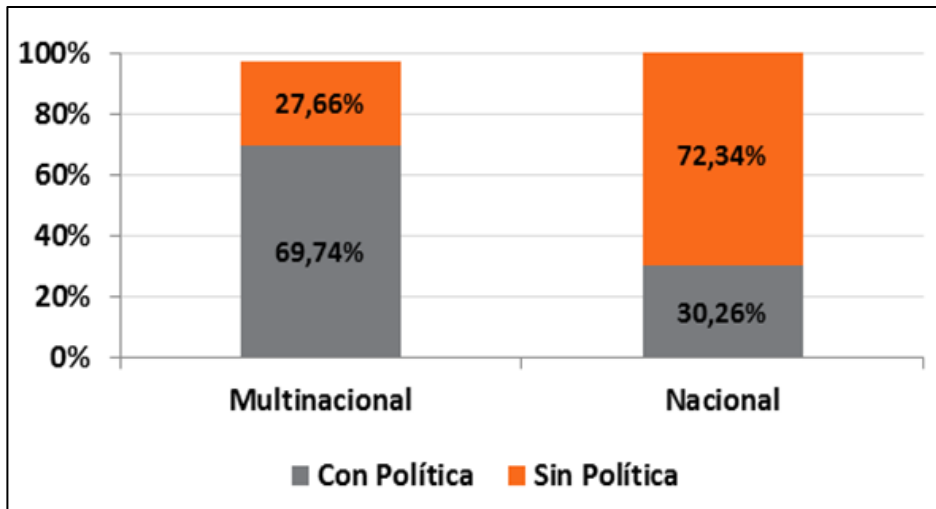


Gráfico 33: Políticas de feedback según tipo de empresa

Tal como reflejan los resultados del gráfico 33, la mayor parte de las empresas multinacionales cuentan con políticas sobre cómo brindar *feedback*. En contraparte las empresas de origen nacional son menos propensas a desarrollar políticas específicas sobre el tema.

En cuanto a las entrevistas las respuestas que obtuvimos de los jefes al preguntar de qué forma brindan *feedback* son las siguientes:

Tabla 7: Respuestas de los gerentes sobre la formalidad del feedback

Claro	Telecentro	Phonecall	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodos	Newtech Solutions
	Individual. Y lo hago				Siempre personalmente		
Bastante informales	informal salvo que, salgo a tomar café. Cuando tengo que poner un poco más de presión le doy el ámbito de la oficina. Siempre individual.	Lo hacemos de varias formas. Personal, por teléfono y por mail dependiendo del momento	Trato de tener un trato empático, Para eso es mejor un trato individual informal	Habitualmente lo doy de manera informal y personalmente	. A veces surge en el contexto de una reunión grupal y otras veces en reuniones mano a mano. También en situaciones informales como puede ser un almuerzo de trabajo.	Siempre en forma individual. Cara a cara. De una buena manera. Mayormente en el lugar de trabajo del empleado.	Lo doy de forma informal e individual

Notamos que en su mayoría brindan *feedback* de forma informal.

4.3. Periodicidad

Para abordar esta temática, le preguntamos a los entrevistados con qué frecuencia recibían *feedback*. Como se puede ver en el gráfico, los datos

arrojados fueron: semestral 35%, semanal 27%, mensual 20% y anual 18%. Por lo tanto la periodicidad presenta una leve tendencia a la frecuencia semestral.

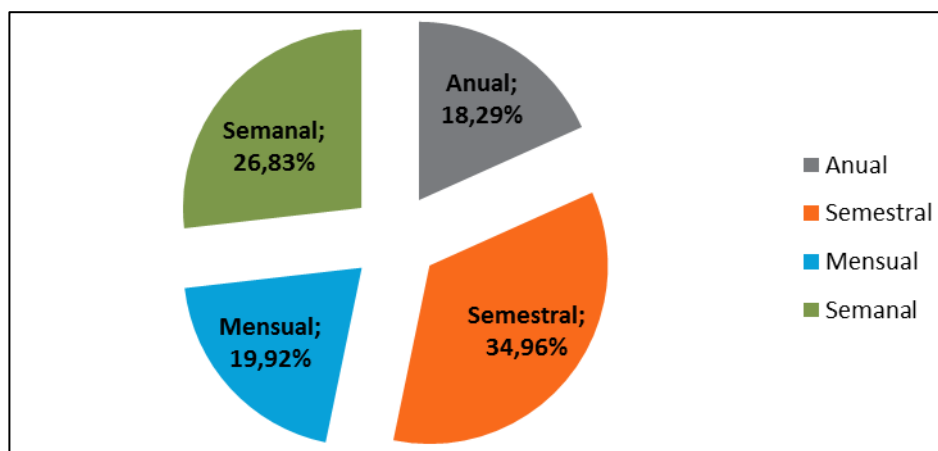


Gráfico 34: Periodicidad con la que los encuestados reciben feedback

Ampliando esta temática decidimos cruzar la variable en cuestión, periodicidad, con el nivel de formalidad del *feedback*.

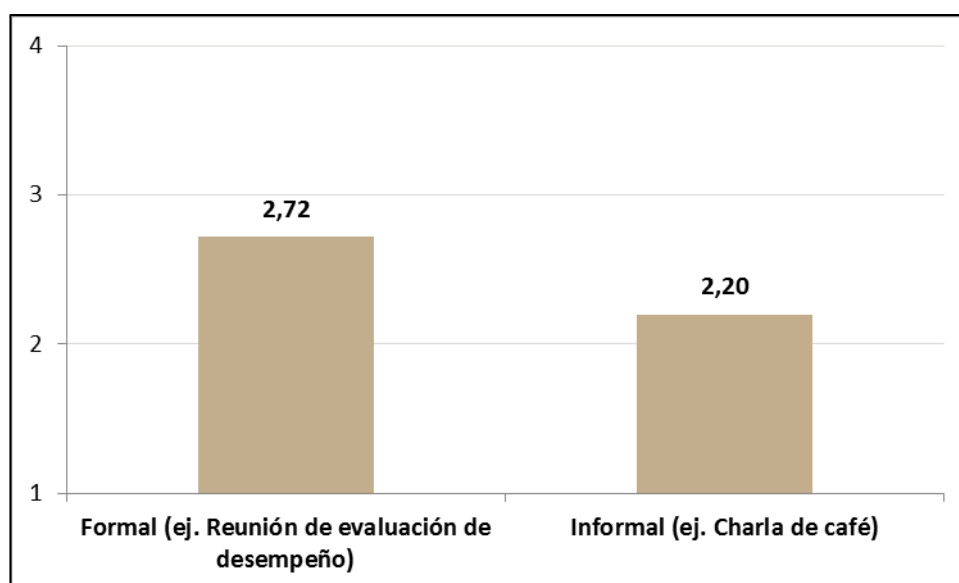


Gráfico 35: Periodicidad del feedback según la formalidad (1-“Semanal y 4-“Anual)

Tal como nos muestra el gráfico 35, si el *feedback* se brinda de manera formal, la frecuencia será más esporádica con un promedio de 2,72 (en una escala en donde 1 es semanal y 4 anual). En contraposición, si el *feedback* es informal, éste se brindara con mayor frecuencia obteniendo un promedio de 2,20 (dentro de la misma escala).

Adicionalmente, analizamos la periodicidad del *feedback* en relación a la afirmación que el tiempo se realiza a destiempo (tarde). Sobre este tema podemos decir que a menor frecuencia, mayores serán las veces que el

feedback se brinde a destiempo. En el grafico 36 se encuentra representada dicha relación.

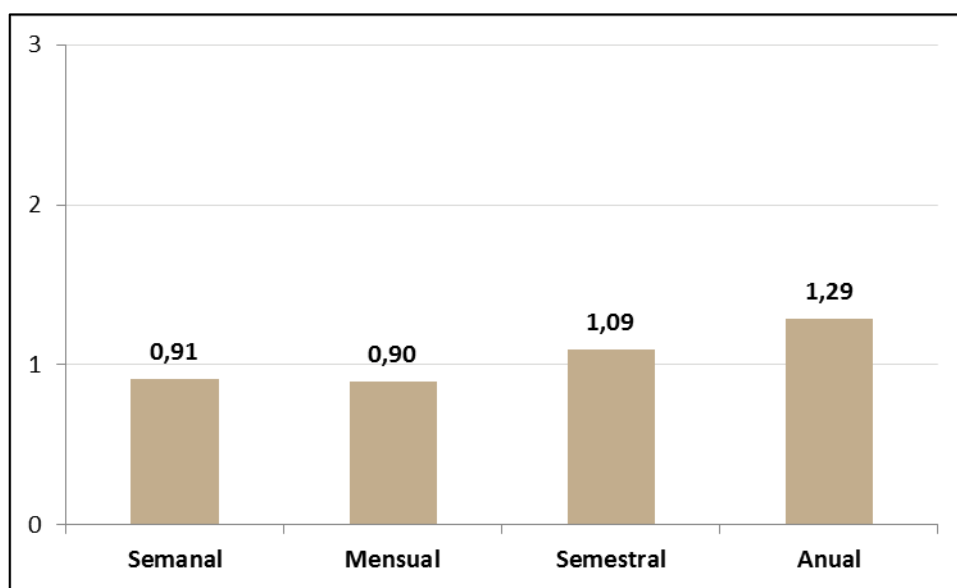


Gráfico 36: Periodicidad con la que recibe feedback y las correcciones son a destiempo (0-“Nunca” y 3-“Siempre”)

Siguiendo la temática de la periodicidad, pero ahora bajo la mirada de los gerentes, pudimos observar que no existe una periodicidad exacta, sino que ellos brindan *feedback* en base a situaciones o en el momento que lo crean indicado.

En la tabla 8 se resumen las respuestas que dieron los gerentes sobre la periodicidad con la que brindan *feedback*. Como se puede observar, la mayoría concuerda en no tener una periodicidad exacta, pero no hay que dejar de remarcar que las compañías multinacionales como son Claro y Xerox coinciden en brindar *feedback* formal cada 6 meses, esto es a raíz de poseer políticas sobre *feedback*.

Tabla 8: Respuestas de los gerentes a la periodicidad del feedback

Claro	Telecentro	Phonecall	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Solutions
Formal: Cada 6 meses Informal en base a situaciones	Informal en base a situaciones	Formal: semanal. Informal: diario	No hay una regularidad específica	2 veces por año el formal. Informal en cualquier momento	Una vez por semana	Más de una vez por semana	En el momento que lo creo necesario

4.4. Claridad

El objetivo del *feedback* negativo es transmitir lo que se requiere que un subordinado modifique para mejorar su rendimiento. Por esto es importante que el mensaje sea claro y concreto en los aspectos que se esperan que sean modificados por quien lo recibe. Evaluamos el nivel de acuerdo de los encuestados con la afirmación “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” y obtuvimos que el 62% está muy de acuerdo o de acuerdo con dicha aseveración (gráfico 37). Por lo que podemos afirmar que hay un alto nivel de claridad percibido por los encuestados.

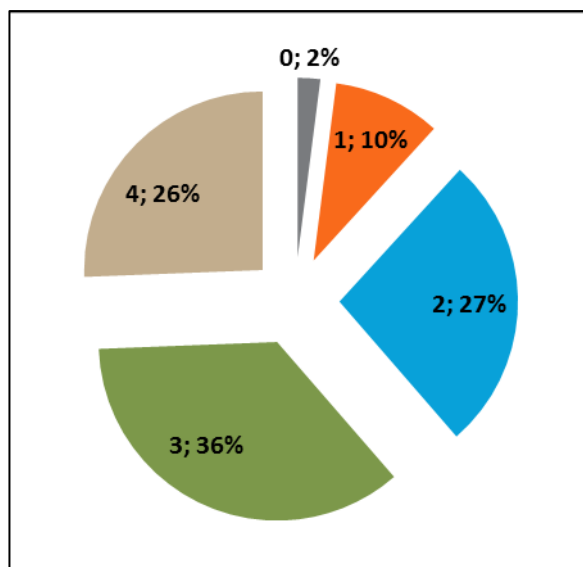


Gráfico 37: Nivel de acuerdo de los encuestados con la afirmación “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”)

Adicionalmente analizamos el impacto que tiene en la claridad percibida por quien recibe el *feedback* que el superior inmediato genere un espacio para consultas o explicaciones durante la comunicación. Como puede observarse en el gráfico 38, a medida que aumenta la frecuencia con la que el superior genera un espacio para consultas también se incrementa el promedio de acuerdo con la afirmación que el *feedback* recibido es claro y concreto. Cuando el superior nunca genera espacio para consultas o explicaciones el promedio de calificación para claridad del *feedback* es 2,27; mientras que cuando se produce siempre el promedio es 3,09.

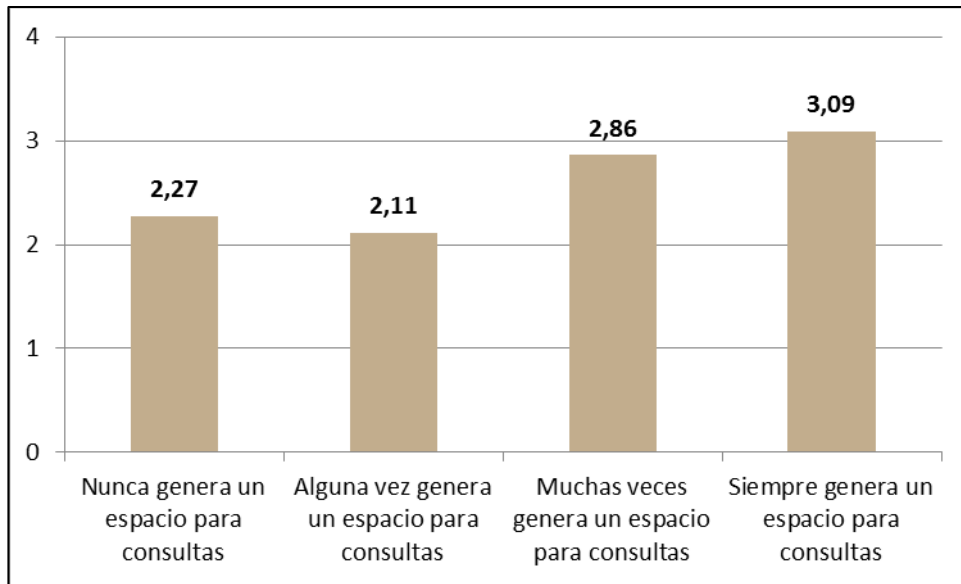


Gráfico 38: Claridad en el feedback según el jefe genere espacios para consultas (0-"nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 9 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables claridad y espacio para consultas o explicaciones.

Tabla 9: Regresión entre claridad en el feedback y espacio para consultas/explicaciones

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,88109077	0,14753991	12,7497081	7,1325E-29	1,5904764	2,17170515	1,5904764	2,171705146
Variable X 1	0,41435974	0,06563591	6,31300387	1,2819E-09	0,28507446	0,54364502	0,285074463	0,543645022

4.5. Diferencias según el género

El siguiente eje temático se centra en las diferencia del género a la hora de brindar y recibir *feedback* negativo. Por lo tanto, describiremos y analizaremos los datos obtenidos tanto del lado de los empleados como de los gerentes.

Comenzando por la perspectiva de los empleados y analizando los datos de la encuesta, decidimos cruzar el género de los encuestados con el tono y las frases que utiliza el jefe a la hora de brindar *feedback*. Obtuvimos los datos representados en el gráfico 39.

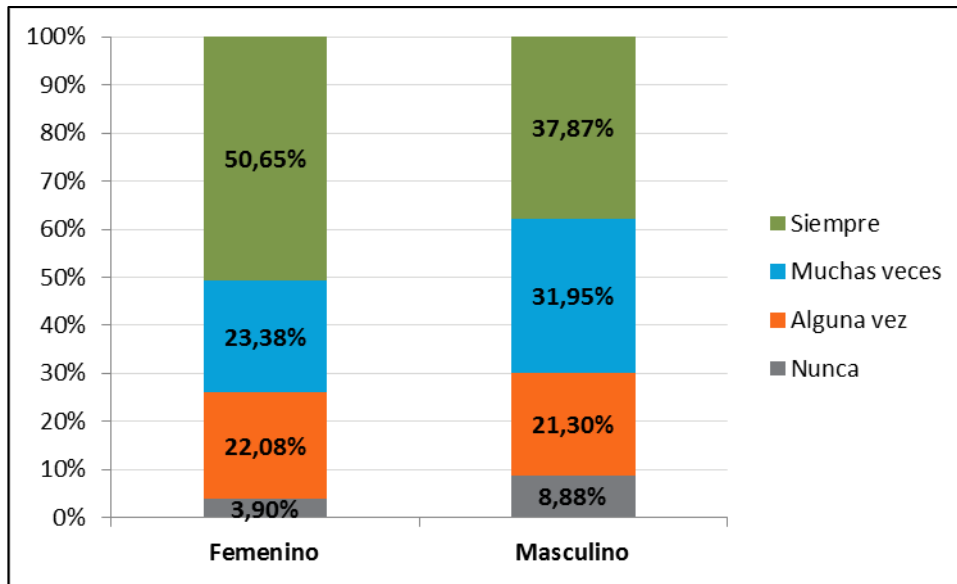


Gráfico 39: Mi jefe utiliza un tono neutral y frases moderadas según género de los encuestados

Como se puede apreciar, efectivamente existe una diferencia en cómo se brinda el feedback según el género de los encuestados. El 51% de las mujeres respondieron que siempre el feedback que reciben es dado con un tono neutral y frases moderadas, mientras que la cantidad de hombres que respondieron que sus jefes utilizan siempre un tono neutral y frases moderadas es menor que la mitad, llegando a un 38%.

Continuando con el análisis del género, decidimos relacionarlo con la claridad de los jefes a la hora de brindar *feedback*. Como se ve en el gráfico 40 podemos comprobar que existe una diferencia en el género en cuanto a este tema. El 32% de las mujeres encuestadas están muy de acuerdo con la frase: “cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar”, mientras que los hombres respondieron estar muy de acuerdo en un 22%

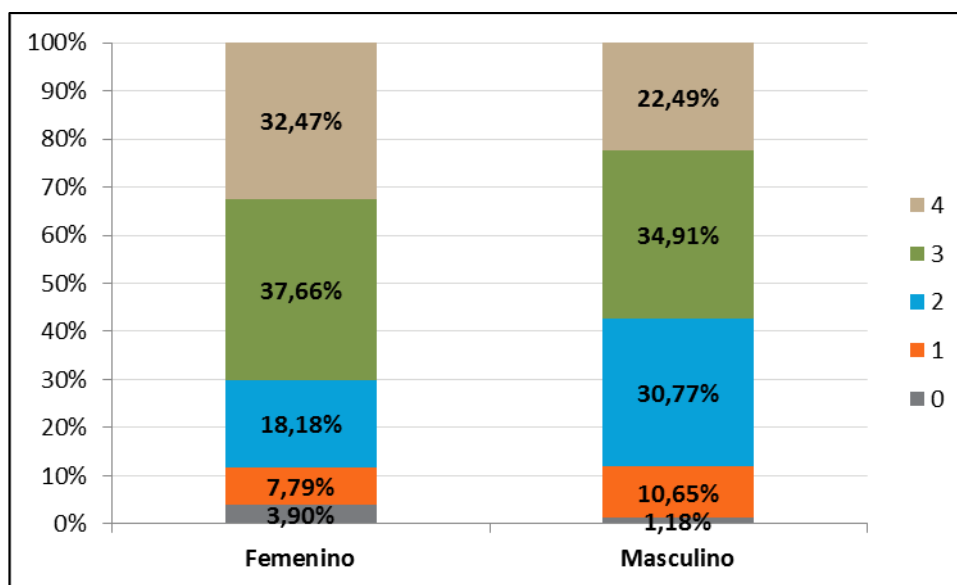


Gráfico 40: Nivel de acuerdo con “cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” según el género de los encuestados (0-“nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”)

A los gerentes que entrevistamos también le preguntamos sobre las diferencias en el género, a continuación se resumen las respuestas de cada uno de ellos.

Tabla 10: Respuestas de los gerentes a las diferencias en el feedback

Claro	Telecentro	Phonecal	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Solutions
Sí. Le podes decir lo mismo en el contenido o no en la forma. Trato de ser más suave con el ámbito, no las palabras.	Sí. Hago una diferencia, no en el contenido sino en la forma de cómo transmitirlo.	Sí	Sí absolutamente.	No, depende más de la personalidad	Sí, las mujeres son más maduras al momento de tomar una crítica constructiva.	No existe una diferencia tan marcada. A veces la mujer es más combativa que el hombre, pero no en todos los casos.	Sí, yo creo que se toman las cosas de manera diferentes.

Como se puede ver, la mayoría de los gerentes nos dijeron que efectivamente existe una diferencia según el género de la persona que recibe el feedback. Pero lo más destacable de las respuestas es que hay una coincidencia entre el gerente de Claro con el de Telecentro. Ambos indican que la diferencia se basa en la forma de como brindar *feedback* y no en el contenido.

4.6. Impacto en la motivación

En este eje temático se describe el impacto que tiene el *feedback* negativo en la motivación. Para ello les preguntamos a los empleados, mediante la encuesta, si se sintieron desmotivados luego de una instancia de *feedback* correctivo. Como se puede apreciar en el gráfico 41, la mayoría contestó que alguna vez se sintió desmotivado, exactamente un 57% y la segunda opción más elegida, con un valor del 33%, fue “nunca” se sintieron desmotivados.

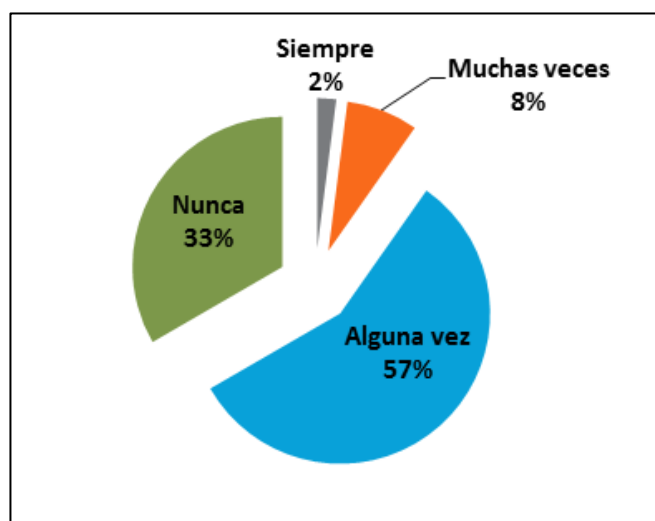


Gráfico 41: ¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de *feedback*?

4.6.1. Relación entre motivación y la claridad del *feedback*

Para profundizar el análisis, relacionamos la variable motivación con la variable claridad. En el gráfico 42 se puede observar dicha relación y podemos afirmar que cuanto más claro y concreto es el *feedback* negativo, menor va a ser el nivel de desmotivación de los empleados. A medida que el nivel de claridad en el *feedback* vaya disminuyendo, los empleados empezaran a sentirse desmotivados.

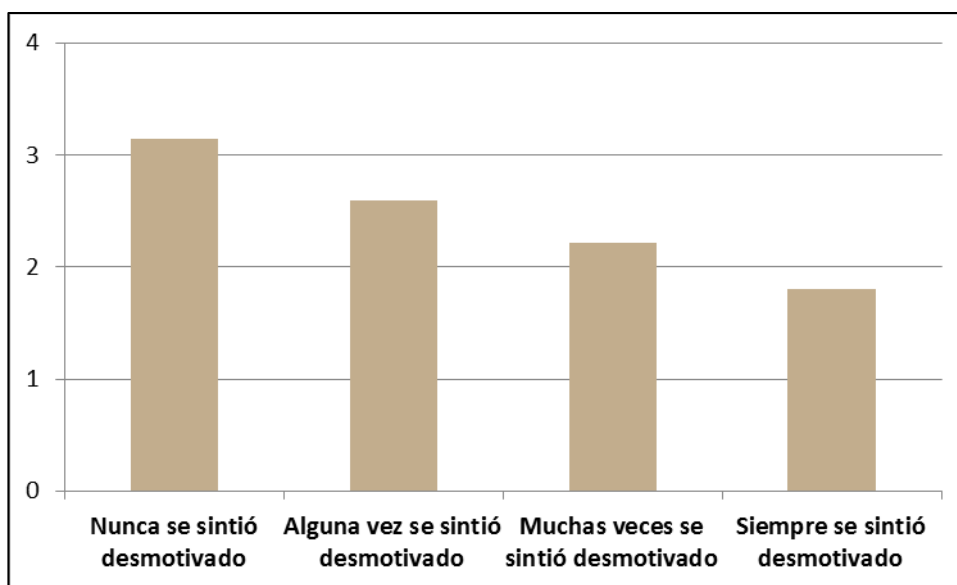


Gráfico 42: Nivel de acuerdo con “cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” según la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados (0- “nada de acuerdo” a 4- “Muy de acuerdo”)

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 11 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables motivación y claridad. Cabe mencionar que el coeficiente negativo nos indica que las variables tienen una relación inversa.

Tabla 11: Regresión entre claridad en el feedback y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	3,1127351	0,09479204	32,8375165	1,6252E-91	2,92602	3,299450195	2,926019998	3,299450195
Variable X 1	-0,48566235	0,09202783	-5,27734248	2,8945E-07	-0,66693269	-0,304392016	-0,666932687	-0,304392016

4.6.2. Relación entre motivación y tono con el que se da la devolución

Siguiendo con el análisis de la motivación, decidimos relacionar la variable motivación con el tono del jefe a la hora de brindar *feedback* correctivo. Como se puede comprobar en el gráfico 43, cuando el tono del jefe o gerente es neutral y las frases que utilizan para brindar *feedback* negativo son moderadas, el empleado tendrá un nivel de desmotivación bajo, arrojando un promedio de 2,29 dentro de una escala donde 0 es “nunca” y 3 es “siempre”. En cambio si el tono del jefe no es neutral o no utiliza frases moderadas, los empleados tienden a sentirse desmotivados. Los empleados que siempre se sienten desmotivados poseen un promedio de 1 en la misma escala.

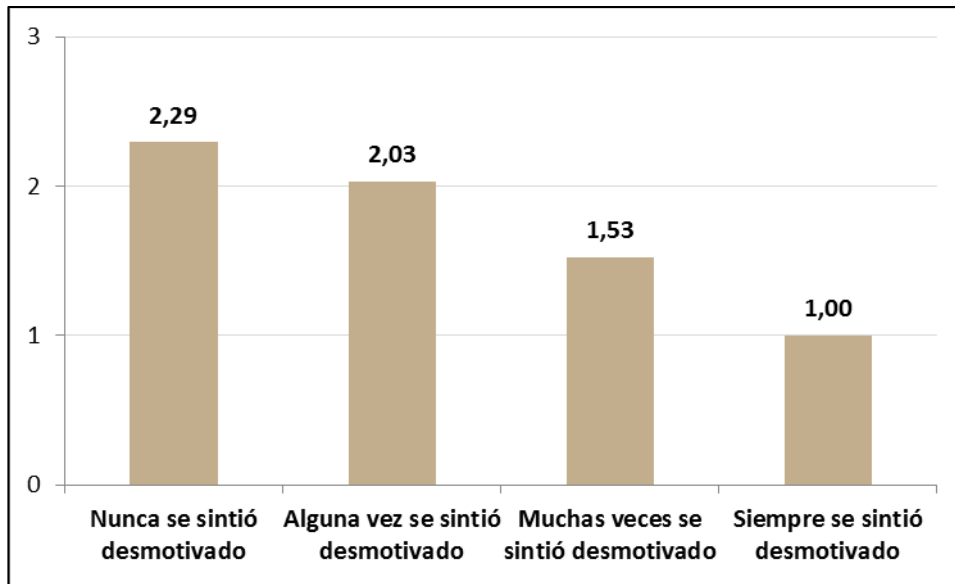


Gráfico 43: Frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (0-"Nunca" a 3-"Siempre")

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 12 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables motivación y tono del jefe a la hora de brindar *feedback* negativo. Cabe mencionar que el coeficiente negativo nos indica que las variables tienen una relación inversa.

Tabla 12: Regresión entre la frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	2,34317617	0,09185136	25,5105229	8,4733E-71	2,16225343	2,524098911	2,162253428	2,524098911
Variable X 1	-0,3648774	0,0891729	-4,09179701	5,8198E-05	-0,54052429	-0,189230509	-0,540524286	-0,189230509

4.6.3. Relación entre motivación y periodicidad

Profundizando aún más en el impacto que tiene el *feedback* negativo en la motivación, decidimos cruzar la variable motivación con la periodicidad a la hora de brindar *feedback*.

El gráfico 44 nos muestra la relación que existe entre ambas variables. Podemos afirmar que si el empleado recibe *feedback* con un nivel de regularidad alto (muy seguido), este tendrá un nivel de desmotivación bajo. Contrariamente a esto, si el empleado recibe *feedback* con un nivel de regularidad bajo (muy espaciado), este tendrá un nivel de desmotivación alto. Los empleados que nunca se sintieron desmotivados tienen un promedio de 2,33 donde 1 es "*feedback* semanal" y 4 es "*feedback* anual". Por otra parte los empleados que siempre se sintieron desmotivados tienen un promedio de 3,4 manteniéndose la misma escala.

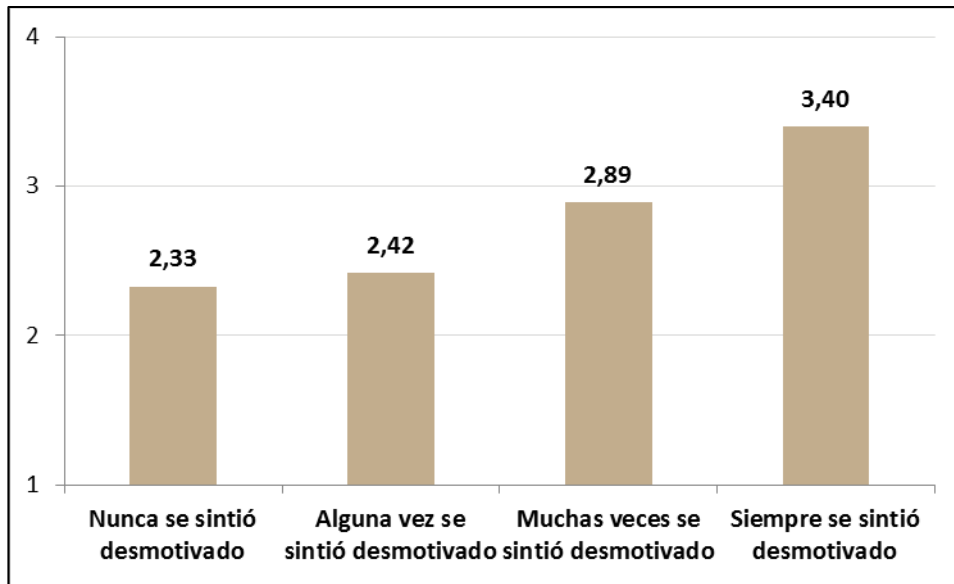


Gráfico 44: Frecuencia con la que el encuestado recibe feedback y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (1-"Semanal" a 4-"Anual")

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 13 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables motivación y regularidad en el *feedback*.

Tabla 13: Regresión entre la frecuencia con la que el encuestado recibe feedback y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	2,24884075	0,10461541	21,4962662	3,1595E-58	2,04277621	2,45490528	2,042776213	2,45490528
Variable X 1	0,25277293	0,10156474	2,48878626	0,01348573	0,05271741	0,45282846	0,05271741	0,45282846

4.6.4. Relación entre motivación y espacio para consultas o explicaciones

Para concluir con el análisis del impacto que tiene el *feedback* negativo en la motivación, relacionamos la variable desmotivación con el espacio para consultas o explicaciones que genera el jefe. Dicha relación se encuentra representada en el gráfico 45.

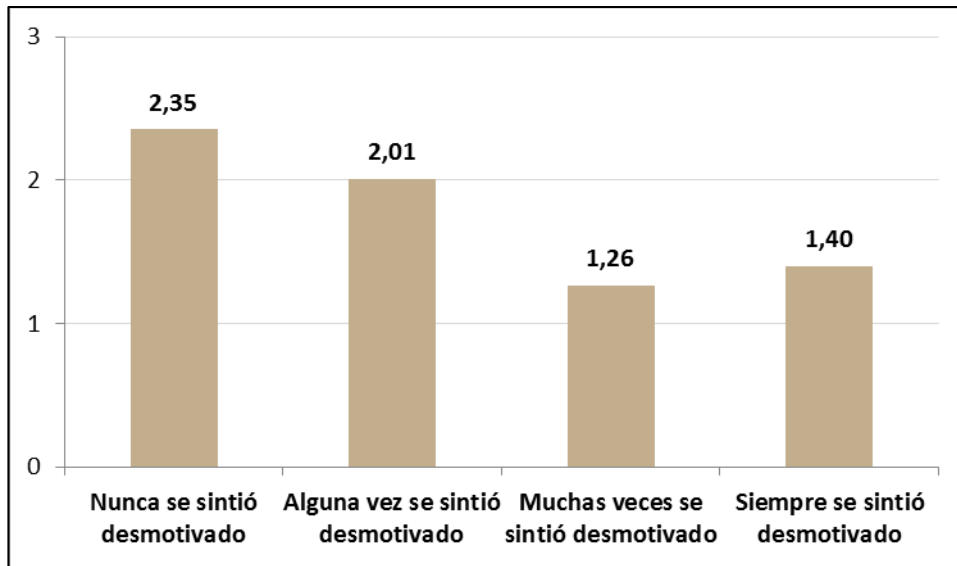


Gráfico 45: Frecuencia con la que el jefe del encuestado genera un espacio para consultas y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (0-"Nunca" a 3-"Siempre")

Como se puede observar en el gráfico 45, cuando el superior genera un espacio para consultas y explicaciones el empleado tendrá un nivel de desmotivación bajo, en cambio si el superior no genera un espacio para consultas y explicaciones el empleado tendrá un nivel de desmotivación mayor. Los empleados que contestaron que nunca se sintieron desmotivados poseen un promedio de 2,35 en una escala donde 0 es "mi superior nunca genera un espacio para consultas o explicaciones" y 3 es "mi superior siempre genera un espacio para consultas y explicaciones". Un dato llamativo que nos arroja el gráfico es que el promedio de los empleados que muchas veces se sienten desmotivados es menor que el promedio de los que siempre se sienten desmotivados, siendo 1,26 y 1,40 respectivamente. Esto quiere decir que los empleados que muchas veces se sienten desmotivados poseen el nivel más bajo en cuanto a la posibilidad de hacer consultas o dar explicaciones.

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 14 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables motivación y el grado de acuerdo con la afirmación "mi superior inmediato genera un espacio para consultas y explicaciones".

Tabla 14: Regresión entre el grado de acuerdo con la afirmación "mi superior inmediato genera un espacio para consultas y explicaciones" y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	2,247210704	0,107915585	20,82378284	2,30939E-55	2,034609787	2,459811621	2,034609787	2,459811621
Variable X 1	0,224939084	0,107689583	2,088772909	0,037800036	0,012783406	0,437094763	0,012783406	0,437094763

4.7. Capacitación de los gerentes

Los gerentes entrevistados manifestaron en general no haber recibido capacitación específica sobre el tema. Los casos donde efectivamente

recibieron capacitación sobre feedback negativo se trataba de empresas multinacionales, Claro y Xerox.

Tabla 15: Respuestas de los gerentes al nivel de capacitación recibido

Claro	Telecentro	Phonecall	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Soluciones
En curso. Con una consultora trabajan situaciones cotidianas incluyendo role play y herramientas para ser efectivos.	No recibí capacitación de feedback puntualmente. Si recibí capacitación de líder y que te van preparando para esa situación de feedback.	Si cuando estudie en la universidad había varias materias sobre feedback	NO	Si, RRHH nos daba un manual y un entrenamiento. También teníamos cursos online	Yo siempre sigo la línea del comportamiento del presidente de la empresa, en la cual trabajo desde hace 20 años.	No, únicamente mi experiencia personal.	No

4.8. Estrategias proactivas de los empleados

Al analizar las estrategias de los empleados para recibir *feedback* de su superior notamos que hay tres momentos en los cuales lo puede hacer:

- Antes de recibirlo, solicitándole *feedback* a su superior.
- En el momento en el cual recibe *feedback*, solicitando mayor información.
- Luego de haber recibido retroalimentación de su superior, solicitando una nueva instancia de *feedback*.

Los resultados que recopilamos de las encuestas respecto a solicitar *feedback* antes de que el superior lo brinde son los siguientes:

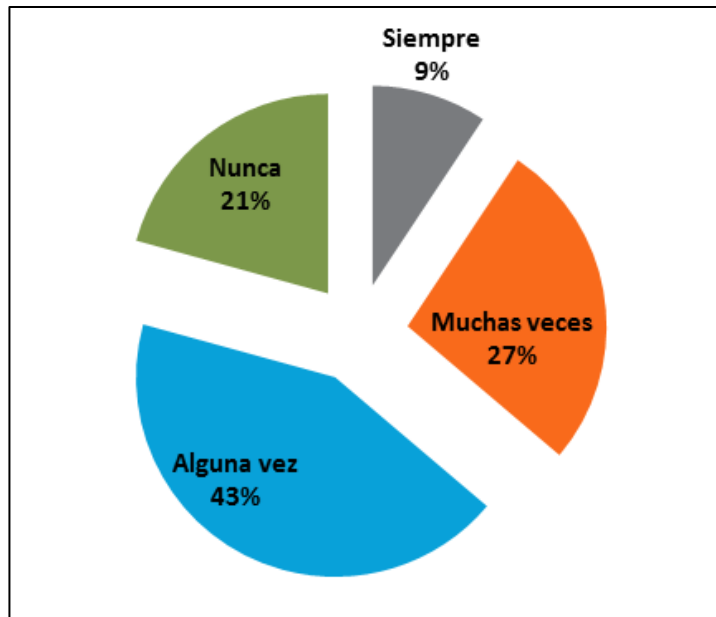


Gráfico 46: ¿Le solicita feedback a su superior?

Como puede observarse en el gráfico 46, la mayoría de los encuestados solicitaron más de una vez *feedback* a su superior en algún momento.

Los resultados que reflejan las encuestas respecto al momento en el cual se está recibiendo *feedback* son los siguientes:

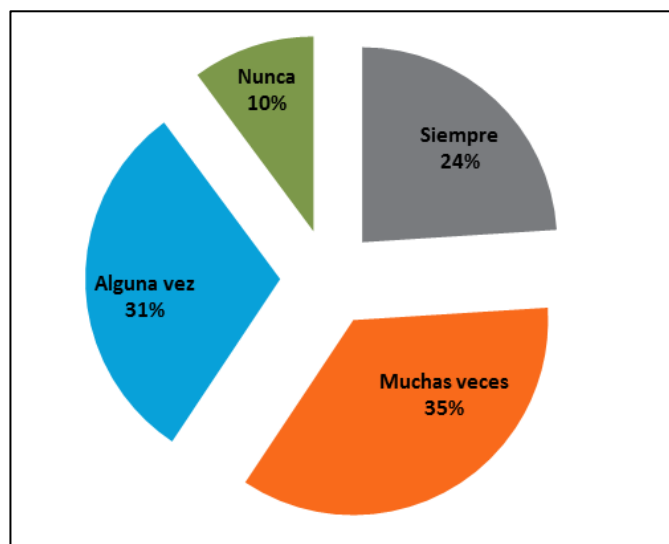


Gráfico 47: Cuando tiene dudas sobre las expectativas de su superior ¿Le solicita mayor información?

Como puede observarse en el gráfico 47, la mayoría de los empleados ha solicitado más de una vez mayor información a su superior en el momento de recibir *feedback*.

Al analizar la relación entre solicitar mayor información con la pregunta “se encuentra conforme con las correcciones que recibe”, encontramos que los empleados que nunca solicitan información en promedio son los que menos conformes están con las correcciones que reciben. Y a su vez, los que siempre solicitan mayor información son los que en promedio se encuentran más de acuerdo con el *feedback* que recibe de su superior. Tal como se refleja en el gráfico:

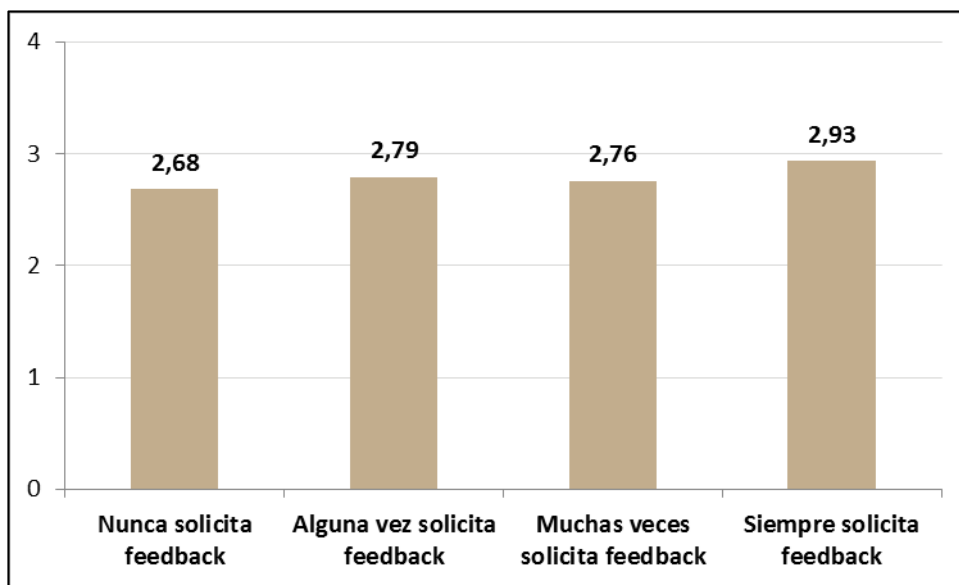


Gráfico 48: Grado de acuerdo con la afirmación “Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior” y frecuencia con la que el encuestado solicita feedback al momento de recibirlo (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”)

Por último, analizamos en el momento posterior al de recibir el *feedback* si se solicita una nueva instancia para corroborar que se hayan corregido los errores.

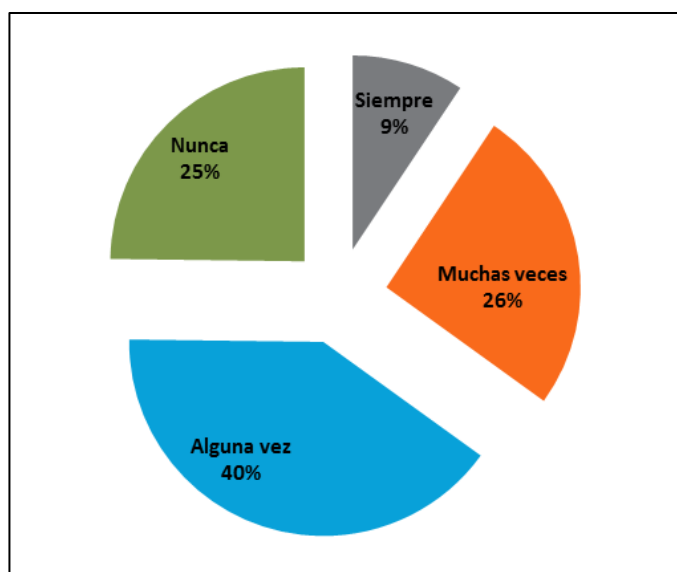


Gráfico 49: Una vez modificado el comportamiento, ¿solicita una nueva instancia de feedback?

Una vez más, en el gráfico 49, observamos que la mayoría de los empleados más de una vez ha solicitado una nueva instancia de *feedback*.

Al analizar los resultados y relacionarlos con la pregunta de nivel de conformidad en cuanto a la claridad del *feedback* que reciben los empleados, obtuvimos los siguientes datos:

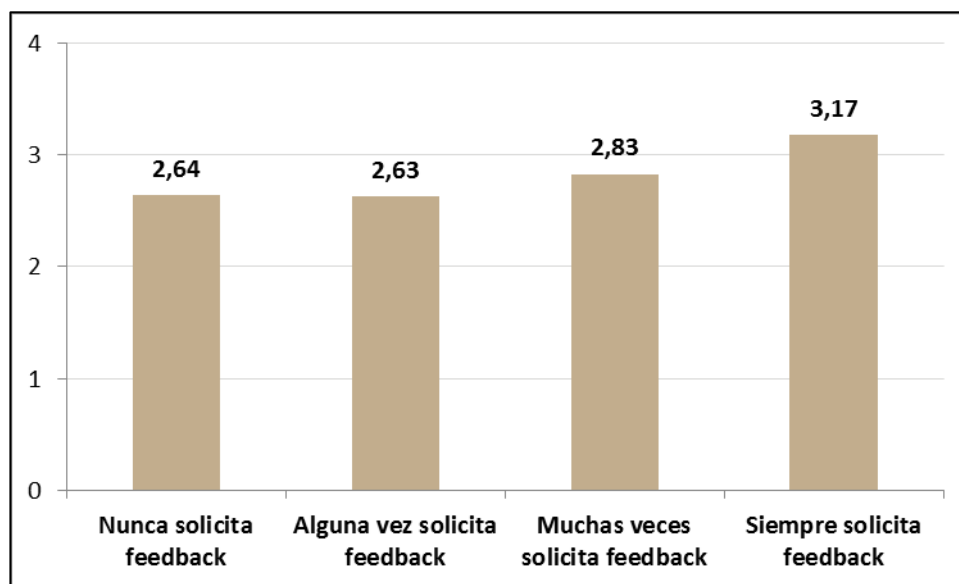


Gráfico 50: Grado de acuerdo con la afirmación "se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar" y frecuencia con la que el encuestado solicita una nueva instancia de feedback (0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")

En promedio, los empleados que solicitaron una nueva instancia de *feedback*, están más de acuerdo con que se les informa las correcciones de manera clara y concreta. Por otro lado, los empleados que nunca o que pocas

veces solicitaron una nueva etapa de *feedback* para convalidar que estén realizando las correcciones que el superior le informó, se encuentran en promedio menos conforme con la claridad de las correcciones que reciben.

4.9. Factores que inciden en que el *feedback* sea productivo

Por último, analizamos cuáles son las características del *feedback* que impactan en que quien lo recibe pueda mejorar su rendimiento en consecuencia.

Los encuestados se mostraron de acuerdo con la afirmación “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”. Con una escala de 0 a 4, siendo 0 “nada de acuerdo” y 4 “muy de acuerdo”, sólo el 5% respondió 0 ó 1.

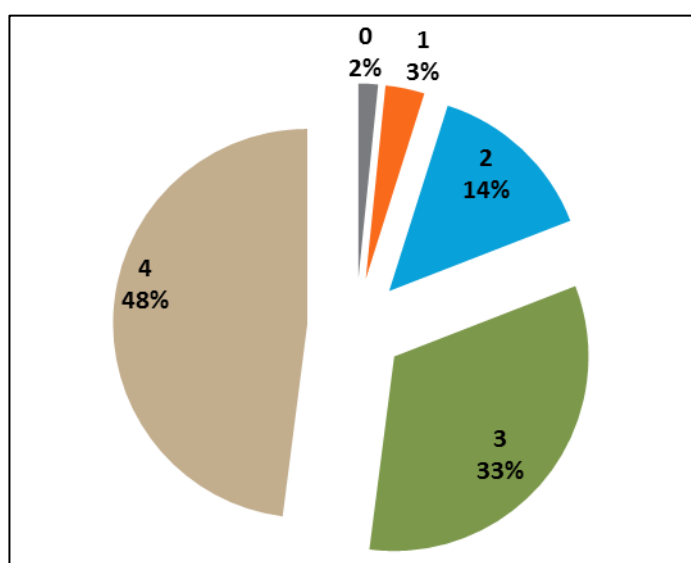


Gráfico 51: Grado de acuerdo con "Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento"

Los factores con mayor incidencia en que el *feedback* tenga un efecto positivo en la *performance* son, en orden descendiente:

Tabla 16: Factores que inciden en que el *feedback* sea productivo (orden descendiente)

Orden	Factor	Variable x1	P(0)
1	Acuerdo con las correcciones	0,5843	3,4908E-26
2	Claridad	0,5341	3,3662E-24
3	Tono neutral y frases moderadas	0,3204	9,0572E-07
4	<i>Feedback</i> a destiempo (tarde)	-0,2072	4,5165E-05

4.9.1. Acuerdo con las correcciones

En primer lugar, los encuestados que manifestaron mayor nivel de acuerdo con las correcciones que recibían por parte de sus superiores también expresaron mayor acuerdo con que dicho *feedback* les permitía mejorar su rendimiento. En el gráfico 52 se puede observar como a medida que crece el grado de acuerdo con la afirmación “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0 “nada de acuerdo” a 4 “muy de acuerdo”) aumenta también el promedio de “Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo”.

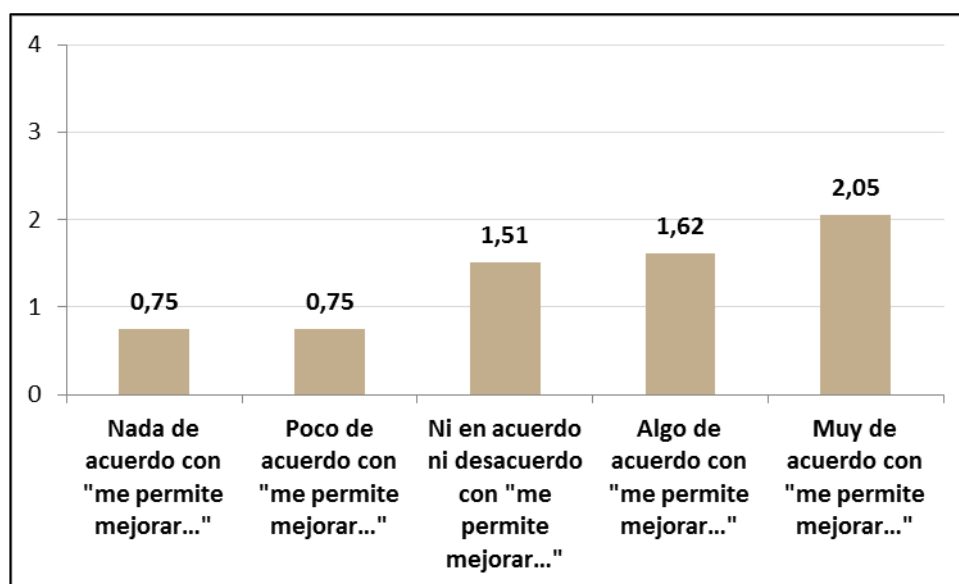


Gráfico 52: Grado de acuerdo con las afirmaciones “Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”)

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 17 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables acuerdo con las correcciones y las correcciones me permiten mejorar mi rendimiento.

Tabla 17: Regresión entre el grado de acuerdo con la afirmación “Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0,91712277	0,16408046	5,5894698	6,0782E-08	0,59392791	1,240317624	0,593927911	1,240317624
Variable X 1	0,58434779	0,04894145	11,9397315	3,4908E-26	0,48794615	0,680749433	0,487946151	0,680749433

4.9.2. Claridad

En tanto los encuestados consideraron que el *feedback* que recibían era “claro y concreto” en los aspectos que se debían modificar también evaluaron con mayor calificación que dicho *feedback* les permitía mejorar su rendimiento. Esto puede observarse claramente en el gráfico 53. Aquellos encuestados que estaban en desacuerdo con la afirmación “Considero que las correcciones que

recibo me permiten mejorar mi rendimiento” tuvieron un promedio de 1 (en una escala donde 0 es nada de acuerdo y 4 es muy de acuerdo) en las respuestas a “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar”. Por el contrario, quienes estuvieron más de acuerdo con que el *feedback* les permitía mejorar su rendimiento tuvieron un promedio de 3,23 en la misma pregunta.

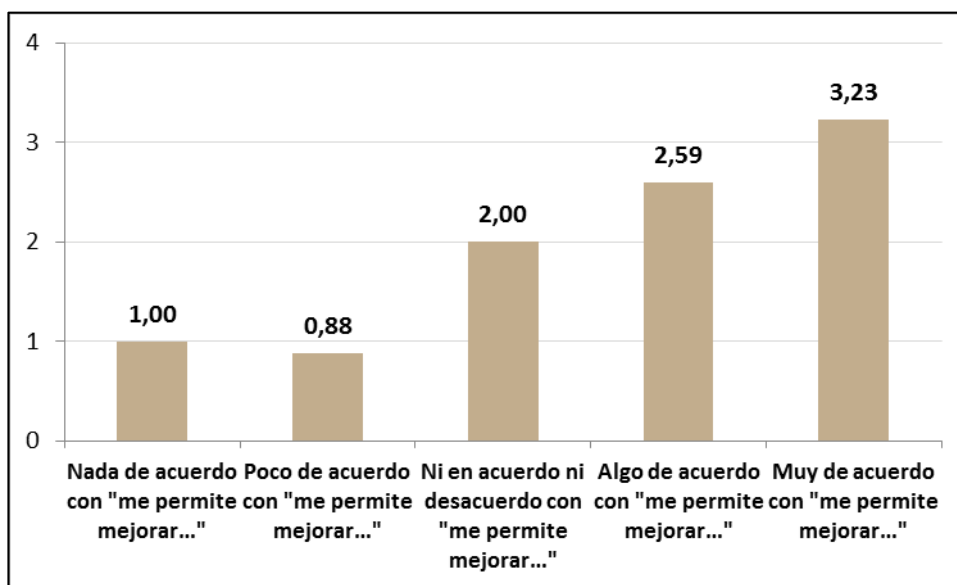


Gráfico 53: Grado de acuerdo con las afirmaciones “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nada de acuerdo” a 4-“Muy de acuerdo”)

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 18 indican que no se puede descartar que no exista relación entre la claridad con la que se brinda el *feedback* y su productividad.

Tabla 18: Regresión entre el grado de acuerdo con la afirmación “Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar” y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,76450116	0,13730198	12,851243	3,2624E-29	1,49405277	2,034949546	1,494052774	2,034949546
Cuando recibo corre	0,53412606	0,04712801	11,3335157	3,3662E-24	0,44129642	0,626955711	0,441296416	0,626955711

4.9.3. Tono neutral y frases moderadas

También se les consultó a los empleados si su superior utilizaba un tono neutral y frases moderadas al momento de brindar *feedback*, utilizando una escala donde 0 es “nunca” y 3 es “siempre”. Como resultado del análisis pudimos identificar que el promedio de esta variable aumenta a medida que aumenta el grado de conformidad con la afirmación que las correcciones me permiten mejorar mi rendimiento. Esto puede verificarse en el gráfico 54 siendo

el promedio de tono neutral 0,75 cuando los encuestados consideran que el *feedback* no es productivo, y 2,33 cuando los encuestados están muy de acuerdo con que el *feedback* les permite mejorar.

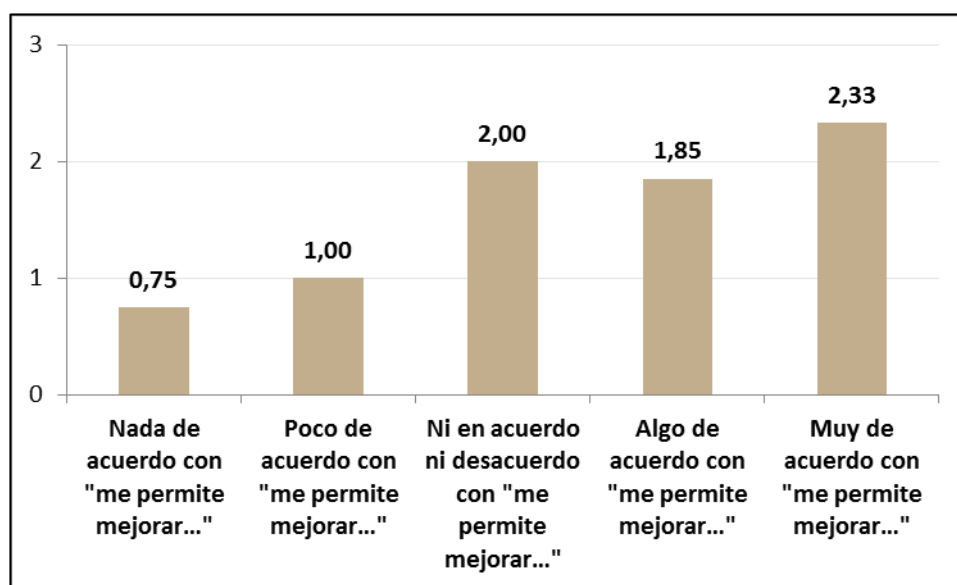


Gráfico 54: Frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y "Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento" (0-"Nunca" a 3-"Siempre")

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 19 indican que no se puede descartar que no exista relación entre el uso de un tono neutral y que el *feedback* sea productivo.

Tabla 19: Regresión entre la frecuencia con la que el jefe utiliza tono neutral y frases moderadas y "Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento"

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,02405485	0,21311775	4,80511282	2,7036E-06	0,604269566	1,443840132	0,604269566	1,443840132
Variable X 1	0,32040669	0,06356816	5,04036473	9,0572E-07	0,195194334	0,445619051	0,195194334	0,445619051

4.9.4. *Feedback* oportuno

Finalmente, evaluamos la oportunidad del *feedback*. Entendemos oportunidad como que el *feedback* se brinde a tiempo. Para esto consultamos a los entrevistados si reciben *feedback* a destiempo, utilizando una escala donde 0 es "Nunca" y 3 es "Siempre"). Como puede observarse en el gráfico 55, los encuestados con menor nivel de acuerdo con que el *feedback* les permite mejorar su rendimiento tuvieron un promedio de 2 en la demora en que se brinda el *feedback*. Mientras que los que tuvieron mayor nivel de acuerdo con que el *feedback* les permite mejorar su rendimiento tuvieron un promedio de 0,90 en la demora con la que reciben las devoluciones.

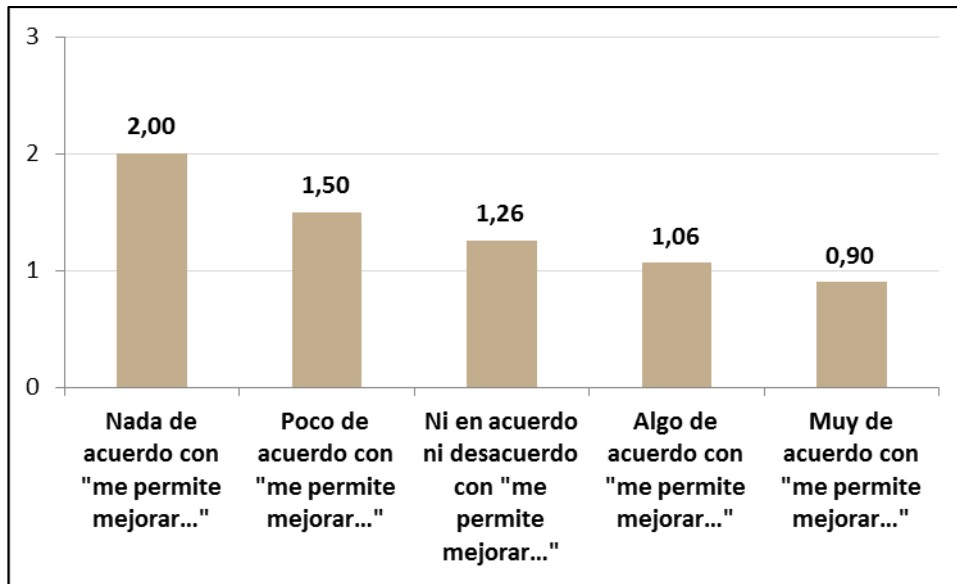


Gráfico 55: Frecuencia con la que los encuestados reciben feedback tarde y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento” (0-“Nunca” a 3-“Siempre”)

Adicionalmente, los resultados de la regresión en la tabla 20 indican que no se puede descartar que no exista relación entre las variables. Cabe mencionar que el coeficiente negativo nos indica que las variables tienen una relación inversa.

Tabla 20: Regresión entre la frecuencia con la que los encuestados reciben feedback tarde y “Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento”

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,70845913	0,16718608	10,2189075	1,2288E-20	1,37914701	2,037771238	1,379147014	2,037771238
Variable X 1	-0,20716387	0,04986779	-4,15426211	4,5165E-05	-0,30539014	-0,108937587	-0,305390144	-0,108937587

5. Conclusiones

Como objetivo general de nuestra investigación nos propusimos describir las características del *feedback* negativo en Argentina.

Respecto de la formalidad, encontramos que cuando las empresas cuentan con políticas de desempeño hacen mayor uso de instancias formales. Adicionalmente, identificamos que las empresas multinacionales son las que cuentan con políticas de desempeño, mientras que las nacionales no cuentan con este tipo de lineamientos. Por su parte, los gerentes prefieren las instancias informales para dar *feedback* negativo.

El análisis sobre la periodicidad con la que se brinda *feedback* nos permite concluir que los gerentes no tienen una periodicidad establecida para dar *feedback* negativo, sino que prefieren hacerlo en base a las situaciones que se presentan. Por otra parte, en las empresas donde existen políticas de desempeño la periodicidad es mayormente semestral.

En relación a las diferencias en base al género de quién recibe el *feedback*, nuestra investigación nos permite afirmar que los gerentes utilizan un tono neutral y frases moderadas en mayor medida con las mujeres que con los hombres. Lo mismo sucede con la claridad del *feedback*. Adicionalmente, los gerentes indican que la diferencia radica en la forma en que comunican las correcciones y no en el contenido del mensaje.

Otro objetivo de la investigación era entender el impacto del *feedback* negativo en la motivación de los empleados. Determinamos que los factores con mayor incidencia son, en orden de importancia, la claridad con la que se brinda el *feedback*, el uso de un tono neutral y frases moderadas, la periodicidad y el espacio para consultas o explicaciones.

Respecto de la capacitación de los gerentes nuestra investigación nos permite concluir que en general los gerentes no reciben capacitación específica sobre el tema. La excepción se da en las empresas multinacionales donde existen lineamientos precisos.

Por otra parte, analizamos si los empleados utilizan estrategias para obtener *feedback* proactivamente y llegamos a la conclusión que en mayor proporción los empleados solicitan *feedback* (ya sea antes de una instancia, durante la misma o después de haber recibido las correcciones). También pudimos identificar que cuanto mayor es el nivel de acuerdo con las correcciones que reciben los encuestados también aumenta el nivel de solicitud de información al momento de recibir *feedback*. De manera similar, cuando el *feedback* es más claro aumenta el nivel de solicitud de una nueva instancia posterior de *feedback*.

Finalmente, el objetivo de brindar *feedback* negativo es lograr que quien lo recibe pueda lograr una mejora en su rendimiento, por lo cual nos propusimos identificar cuáles son los factores con mayor influencia en que el *feedback* sea productivo. Pudimos determinar que los factores con mayor

incidencia son, en orden de importancia, que el empleado esté de acuerdo con las correcciones, la claridad con la que se brinda el *feedback*, que se utilice un tono neutral y frases moderadas, y por último, que el *feedback* se brinde a tiempo.

Cabe destacar que la bibliografía disponible sobre el tema está pensada principalmente para EE.UU., una cultura más formal. Consideramos que se requiere más desarrollo académico sobre el tema enfocado al *feedback* informal ya que es el preferido por los gerentes de Argentina.

6. Bibliografía

- A veces el feedback negativo es mejor.* (15 de 04 de 2016). Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2013/01/sometimes-negative-feedback-is/>
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Mejorar la Pertinencia del Comportamiento Organizacional Abrazando la Investigación de la Gestión del Rendimiento. *Journal of Organizational Behavior*, 139-145.
- Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of risk taking behaviour. *Psychol Rev*, 64.
- Bregman, P. (11 de 04 de 2016). *No seas agradable; Sé útil* . Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2011/03/dont-be-nice-be-helpful/>
- Brown S, L. S. (1996). A new look at the psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 358–68.
- Cascio, W. F. (2006). *Sistemas Globales de Gestión del Desempeño Global*. Londres: Edward Elgar Ltd.
- Davey, L. (03 de 04 de 2015). *Brindar Feedback que Permanece*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <HTTPS://HBR.ORG/2015/08/DELIVER-FEEDBACK-THAT-STICKS>
- Freedman, J., & Fiedeldej-Van Dijk, C. (2004). *Lo que motiva a los empleados a ser mas productivos*. Obtenido de <http://www.epsyconsultancy.com/resources/Speaking%20Out-productivity.pdf>
- Gallo, A. (15 de 04 de 2016). *Cómo Prepararse Mentalmente para una Conversación Difícil*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2016/04/how-to-mentally-prepare-for-a-difficult-conversation>
- Green Carmichael, S. (15 de 04 de 2016). *Todo lo que Necesita Saber Sobre Dar Feedback Negativo*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <HTTPS://HBR.ORG/2014/06/EVERYTHING-YOU-NEED-TO-KNOW-ABOUT-NEGATIVE-FEEDBACK/>
- Grote, D. (Agosto de 2015). *Como manejar el feedback negativo*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/08/how-to-handle-negative-feedback>
- Holly, W. (08 de 04 de 2016). *Cómo Dar Feedback a Alguien que se Pone Locamente a la Defensiva*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2015/08/how-to-give-feedback-to-someone-who-gets-crazy-defensive>
- King, J. (1999). Giving feedback. *BMJ*, 318.

- Knight, R. (08 de 04 de 2016). *Realizar una Evaluación de Desempeño Eficaz*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2011/11/delivering-an-effective-perfor>
- Lundgren, D. C., & Rudawsky, D. J. (2000). Decir lo que uno piensa o morderse la lengua : ¿Cuándo las Personas Enojadas Expresan o Retienen Feedback en las Interacciones entre Compañeros Hombres y Mujeres? *Psicología Social Trimestral*, 253-263.
- Maldonado, M. (2015). *El Universal*. Obtenido de ¡Hey, tu! Los hiciste muy, pero muy mal: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/management/2015/08/19/hey-tu-lo-hiciste-muy-pero-muy-mal>
- O'Hara, C. (4 de Abril de 2016). *Qué hacer después de una crítica de mal rendimiento*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2014/10/what-to-do-after-a-bad-performance-review>
- Pozen, R. (2013). *El delicado arte de dar feedback*. Obtenido de <https://hbr.org/2013/03/the-delicate-art-of-giving-fee>
- Salomon, L. (08 de 04 de 2016). *Dos Tercios de los Gerentes se Sienten Incómodos Comunicándose con los Empleados*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2016/03/two-thirds-of-managers-are-uncomfortable-communicating-with-employees>
- Schwarz, R. (08 de 04 de 2016). *Cuándo Dar Feedback en un Grupo y Cuando Hacerlo Uno a Uno*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2015/08/when-to-give-feedback-in-a-group-and-when-to-do-it-one-on-one>
- Schwarz, R. (06 de 04 de 2016). *El Enfoque Sandwich Socava Su Feedback*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: <https://hbr.org/2013/04/the-sandwich-approach-undermin>
- Su, A. (08 de 04 de 2016). *Dar Feedback Cuando Sos Averso al Conflicto*. Obtenido de Cuándo Dar Feedback en un Grupo y Cuando Hacerlo Uno a Uno: <https://hbr.org/2015/08/giving-feedback-when-youre-conflict-averse>
- Torrijos Gijon, P. (2013). *El blog del mando intermedio*. Obtenido de Como dar feedback negativo sin tensiones.: <http://elblogdelmandointermedio.com/2013/04/23/como-dar-feedback-negativo-sin-tensiones/>
- Valcour, M. (15 de 04 de 2015). *Cómo Dar Feedback Difícil que Ayude a la Gente a Crecer*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Lideres: [HTTPS://HBR.ORG/2015/08/HOW-TO-GIVE-TOUGH-FEEDBACK-THAT-HELPS-PEOPLE-GROW](https://hbr.org/2015/08/how-to-give-tough-feedback-that-helps-people-grow)

Zenger, J., & Folkman, J. (08 de 04 de 2016). *La Proporción Ideal Alabanza-Crítica*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Líderes: [HTTPS://HBR.ORG/VIDEO/2745501886001/MAKE-EMPLOYEES-RESPONSIBLE-FOR-OUTCOMES](https://hbr.org/video/2745501886001/make-employees-responsible-for-outcomes)

Zenger, J., & Folkman, J. (08 de 04 de 2016). *Los supuestos que hacen que dar feedback difícil sea aún más difícil*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Líderes: <https://hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher>

Zenger, J., & Folkman, J. (08 de 04 de 2016). *Sus Empleados Quieren el Feedback Negativo que Usted Odia Dar*. Obtenido de Harvard Business Review - Ideas y Consejos para Líderes: <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give/>

7. Anexos

7.1. Anexo I: Entrevista Juan Pagani

Gerente NOC Empresarial
Claro Argentina

-¿Cuántas personas tenés a cargo?
-146, 10 supervisores, 5 jefes y 131 colaboradores.

-¿Qué pensás sobre el feedback?
-Que es importante, que hay que darlo. Por lo menos a mí me parece que es súper necesario para que no te encuentres con un martes 13.

-¿Cuáles son las formas que utilizas para darlo?
-Yo bastante informales, salgo a tomar café, saco a la gente de la oficina. Cuando tengo que poner un poco más de presión le doy el ámbito de la oficina.

-¿Pero tratás de evitarlo?
-Sí.

-¿Estás acostumbrado a dar feedback a tus empleados?
-Si

-¿Tenés mucho tiempo en el puesto?
-2 años en el puesto y en posiciones de mando 8.

-¿Con qué frecuencia les das feedback?
-Obviamente por fuera del formal cada 6 meses generalmente uso instancias de por ejemplo, algunas mensuales, pero soy muy de la tarea. O sea, uso situaciones cotidianas, cuando veo algo que vale la pena tocar en ese momento salgo y hablo de esa situación. Pulgar arriba o pulgar abajo, pero soy muy de la tarea. De la formalidad de los 6 meses lo hago, pero cuando tengo que apuntalar a alguien lo hago cada mes o mes y medio. Soy demasiado ansioso cuando tengo que apuntalar a alguien entonces uso el mes, mes y medio, dos meses. Cuando tengo que hacer cosas positivas lo hago muy sobre la tarea, cuando veo algo bueno no dejo pasar la oportunidad de decirlo. Cuando veo algo malo, o un rasgo de la personalidad o algún comportamiento que no cierra con lo que quiero tampoco pierdo la oportunidad de en un ambiente más o menos relajado decirlo. Trato de no acumular.

-Ok, ¿es más puntual entonces? ¿En base a lo que va pasando y no una frecuencia establecida?

-Claro, trato de no acumular. Y en los 6 meses sí hago un recuento de “en este tiempo vimos esto y esto, pudiste laburar esto y aquello, pero soy muy de creer que un café a tiempo te previene cualquier cosa.

-¿Pensás que es importante para el desempeño de tus empleados dar feedback?

-Sí. Hay gente que si vos no le decís la expectativa que vos tenés de algunas cuestiones no va a cambiar nunca porque cree que esté bien la forma de expresión. Puede ser que esté bien pero quizás cuaje con la cultura o la organización que vos tengas.

-¿O tus expectativas?

-También. Todos somos personas.

-¿Tenés distintas estrategias para dar feedback negativo en base a las personalidades?

-Sí, totalmente. Hay personalidades que yo puedo ir de frente y decir no va o acá hiciste determinadas cuestiones que estoy completamente en desacuerdo. Y hay perfiles en las que yo tengo que salir a buscar la forma de aggiornar el “no estoy de acuerdo” pero sin ser tan directo. O sea, donde siento que está la confianza para ser directo soy directo. Donde siento que quizás hay algún tipo de reticencia del otro lado o no tengo la confianza le doy el ámbito de la oficina y trato de buscar palabras no tan directas. Soy igual de explicito pero con otras palabras. Y distinto es el caso, por ejemplo de, Por ejemplo yo tengo muy marcado el hecho de que para dar feedback negativo a una mujer no tenés que hacer lo mismo, no tenés que darle el mismo feedback que a un hombre.

-Justamente esa era una de las preguntas que tenía, si veías diferencias en base al género

-Sí yo creo que para mí es fundamental a la mujer no tratarla como un hombre. No porque no tenga igualdad de condiciones de trabajo pero porque requiere otro trato, requiere otro trato desde lo humano. Estoy convencido de que a una mujer no le puedes decir lo mismo que le decís a un hombre, de lo fuerte.

-¿De la misma manera?

-Claro, le puedes decir lo mismo en contenido no la forma.

-¿Tratas de ser más suave?

-Totalmente, no con las palabras pero si con el ámbito. O sea, el contenido es el mismo pero quizás las formas son diferentes. Me parece que es fundamental eso, para también llegarle a la otra persona. Si yo de repente me siento acá y te digo “esto, esto, esto, no” quizás te pones receptiva de una manera y si te digo lo mismo pero de una forma un poco más suave te pones receptiva de otra manera.

-Entiendo, ¿tratas de evitar que se pongan a la defensiva y que no escuchen lo que les estás diciendo?

-Sí, ojo no digo que al hombre no le pasa. No hago distinción, tengo perfil de hombres que les pasa lo mismo. Pero yo siento que tengo que ser muchísimo más empático en la forma de hablar y mi forma de darle feedback negativo con una mujer.

-¿Tu empresa tiene políticas sobre feedback?

-Sí.

-¿Cumplís con las políticas?

-Sí.

-¿Recibiste suficiente capacitación al respecto?

-Estamos en proceso. Hasta hace 3 años atrás las capacitaciones siempre fueron en un marco teórico. Vamos, nos sentamos, hablamos de lo que es el feedback, la comunicación y uno después decide o no ponerlo en práctica. Desde hace dos o tres años que siento que hay una decisión de la compañía de ser más tangible con toda la cuestión blanda y en segundo lugar creo que eligieron los actores adecuados para dar ese tipo de mensaje. Una consultora que ahora está dándonos ahora un curso de comunicación, que es la misma que viene hablándonos de coaching hace 2 años. Y logró llevar a la vida real situaciones que antes uno se llevaba anotadas en un papel y después veía como ponerlas en práctica.

-¿Te ayudan a ponerlas en práctica?

-Sí, ellos directamente hacen un role play donde las situaciones son tal cual las que uno vive en la oficina.

-Genial. Es mucho más directo, te permite trabajarlo mucho más.

-Sí, hasta posturas, hablar, la verdad bárbaro.

-¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback? ya me dijiste que preferís hacerlo de manera informal en un café. ¿Siempre de manera individual o en algún caso lo hiciste grupal?

-Siempre individual. Grupal lo hago cuando veo repetición de eventos en distintas personas. Te doy un ejemplo, hace un par de semanas atrás en una reunión de staff dijimos no puede ser que siempre nos sintamos incómodos dando mensajes a determinada gente o por qué no llegamos a determinadas personas, por qué no nos ponemos de acuerdo entre nosotros. Pero eso más a nivel de la construcción colectiva, pero no soy jamás de señalar a una persona enfrente del grupo.

-Claro, cuando el feedback es relevante para el grupo o las implicancias de lo que está pasando impactan en el grupo mejor blanquearlo y decirlo abiertamente.

-Sí, pero jamás diría delante del grupo "fulano, vos hiciste tal cosa y no va o no cierra con este grupo".

-¿Utilizas la Técnica sándwich? Consiste en decir algo positivo sobre el desempeño, luego informar lo negativo y cerrar con un mensaje positivo o ¿preferís un enfoque directo?

-Sí.

-¿La conocías?

-No de nombre, pero inconscientemente sí. Siempre arranco con dos buenas, tiro una no tan buena, tiro otra buena, tiro otra no tan buena. Pero si,

no con ese nombre pero sí. Sobre todo porque te da apertura, vos arrancas con una buena y te da la apertura del otro lado.

-¿Crees que el empleado generalmente es consciente del problema antes que lo menciones?

-En algunos caso sí y en otros no. Si te tengo que dar un porcentaje te diré que no, y eso se debe a que los que tenemos gente a cargo no nos damos el suficiente tiempo para darle la relevancia a esto. Es decir, yo tengo la convicción que si nosotros atajamos siempre a tiempo una reacción, un comportamiento o algo, llegado a un determinado punto donde hay que sentarse formalmente y decir “mirá, después de tanta cantidad de veces no cambiaste” le das el lugar a esa persona de que haya visto ese comportamiento durante el tiempo. En un alto porcentaje no sucede, entonces una acción lleva a la otra. Como no nos sentamos a decirlo la persona no está identificada con ese comportamiento. Pero si yo creo que igual en un porcentaje de casos en cosa muy evidentes la gente si se da cuenta, reacciones malas, cosas burdas.

-¿Cosas muy graves?

-Sí.

-¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando le diste feedback?

-Sí, tuve algunas reacciones hace años. Hubo empleados donde no estaban de acuerdo, se levantaron y se fueron, hubo empleados a los gritos. Siempre en el proceso de feedback, sin mencionar el culmine del proceso feedback negativo que es el despido sin llegar a ese punto, eso lo separo.

-¿Cuál es la reacción que más stress te genera? Por ejemplo llanto, gritos...

-Llanto y gritos, sobretodo porque no soy una persona de levantar el tono cuando hablo. Entonces eso atenta contra la planificación que tuve de esa reunión.

-En una situación así ¿qué haces?

-Trato de que baje un poco, le doy tiempo y después sigo sobre el tema. No lo interrumpo porque el objetivo era uno. Si las circunstancias interrumpen, por ejemplo un llanto, un grito, lo que sea, dejo que pase ese momento pero continuo con el propósito que había tenido.

-O sea, ¿retomas cuando la persona se compone?

-Sí.

-¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema? Entiendo que sí, lo que estabas comentando ahora.

-Sí.

-¿Hay algún punto del feedback negativo en el que te gustaría tener más información?

-Por ahora, creo que los temas que se fueron tocando en estas capacitaciones cubren la generalidad de los temas. Quizás, siempre digo que particularmente el tema de, no del feedback sino del momento de sentarse a decirle a una persona “mira, no puedes pertenecer más a esta compañía por determinadas cuestiones” yo creo que uno nunca está del todo preparado para estas situaciones, entonces y más que claro no tiene la política de acompañarte en ese momento. Vos sos representante de RR.HH. en ese momento y obviamente que la decisión pasa por vos, no es que uno delega esa responsabilidad pero si de un acompañamiento que quizás hoy no está. No sé si existe alguna técnica o algo, porque uno a veces se siente demasiado solo en ese momento.

-Debe ser una de las situaciones más duras y estresante que hay en el trabajo...

-Sí.

-Luego de dar feedback negativo, ¿realizas alguna actividad de seguimiento? Por ejemplo pueden ser reuniones para verificar el cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo, capacitaciones...

-Eventualmente. Lo que si trato es de que cuando sucede algo, cuando doy feedback negativo, situaciones similares que llevaron a ese comportamiento tratar de estar más atento a lo que dije en la reunión anterior a la situación siguiente.

-Entiendo, ¿cómo para poder marcar si algo se mantuvo o cambió?

-Sí, pero yo particularmente no tengo un plan a seguir, de en este momento lo cambio. Pero si soy consciente que a partir de dar determinado feedback soy mucho más atento en posteriores comportamientos a ver si cambia o no, pero no algo formal.

-¿Tenés algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?

-Yo creo que lo más importante es dedicarse a la gente. Hace mucho tiempo alguien me dijo que el tiempo de un gerente es 40% en su escritorio y el 60% en la gente. Realmente hay que hacerlo cumplir. Por más de que parezca teórico a la larga da sus resultados. Obviamente, uno siempre corta por dedico menos tiempo a la gente. Realmente si uno se propone ese porcentaje de división de temas a la larga da sus resultados.

7.2. Anexo II: Entrevista Victor de Angelis

Gerente de servicio técnico
Telecentro

-¿Cuántas personas tenés a cargo?
-105.

-¿Qué pensás del feedback? Y ¿cuáles son las formas que utilizas para darlo?

-Es necesario. No hay que abusar porque si lo haces demasiado asiduo ya deja de prestar importancia para la persona que lo recibe. Creo que el feedback es siempre verbal, ni siquiera con videoconferencia, telefónico, tiene que ser con un contacto con la persona. Creo que no tiene que competir con otras cuestiones diarias. Cuando vos das feedback estás charlando con esa persona, tenés que no atender el celular, la computadora y otras cosas.

-¿Estás acostumbrado a dar feedback a tus empleados? Por lo que me decís te sentís muy cómodo

-Sí, lo que pasa es que creo que hay feedback más formales y feedback más informales. Hay empresas que te pautan los tiempos de los feedback porque se aseguran un mínimo de comunicación entre el empleado y el jefe. Y otras empresas que no te lo pautan, entonces va más con la persona.

Si, de mi parte sí pero no me marco fechas para dar un feedback sino que voy permanentemente dando una devolución a la persona pero no de un tema puntual sino a partir de un tema puntual.

-¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?

-Sí, más allá del desempeño es una mirada de mi persona para con ellos como persona también, o sea no sólo en el rol de empleados. De la misma manera que ellos me pueden observar como soy como jefe que en el fondo es como soy como persona, yo también les dijo a ellos “che, mirá, estas cuestiones a veces no son buenas hacerlas” y no solo aplican al trabajo, aplican en general, es un tema de opinión general de cómo lo veo. Obviamente que con respecto al trabajo es donde en mi función tengo la responsabilidad de decirle “che, mirá, esto tenés que modificarlo” pero yo soy consciente de que cuando le digo algo alguien también le aplica a lo personal, por lo general.

-¿Tenés distintas estrategias para brindar feedback negativo en base a las personalidades?

-Sí, el mismo librito no aplica para todos. Primero uno tiene que conocer a la persona para darle feedback. Conocerlo me refiero a cómo es en el carácter, si le gusta hablar, si no le gusta hablar, si es más coloquial o menos coloquial, si es formal, si no conoces eso te puede salir muy mal. Entonces, trato de adaptarme al interlocutor en la forma de transmitir.

-Antes te preguntaba si te sentías cómodo brindando feedback en general. Respecto del feedback negativo en particular ¿te sentís más/menos cómodo? ¿Preferís dar feedback positivo? ¿Te da lo mismo?

-No, me da completamente lo mismo. No hay problema. En ambos casos me siento cómodo.

-¿Tu empresa tiene políticas sobre feedback o evaluaciones de desempeño?

-No, no tiene.

-¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback? ¿Individual/grupal? ¿Informal/formal?

-Individual. Y lo hago informal salvo que ese feedback ya sea remarcando una cuestión puntual muy negativa, en la cual ya lo hago más formal. Quizás para dar feedback a una persona asiduamente lo invito a tomar un café a la esquina, me siento, no es que me ponga a charlar de la vida sino que le explico que es lo que observo de él, le muestro cosas que me parece que están bien, que me parecen que están mal. Ahora si ya tengo una persona que está en una situación delicada ya me lo planteo distinto, ya quizás no me voy de la oficina, me quedo en un entorno de la oficina, lo llamo a mi oficina particularmente. Le aclaro que tenemos que charlar cosas que no me están cerrando, no espero que saque él la conclusión. Yo le adelanto que tengo que conversar con él cuestiones que no me terminan de cerrar.

-Qué bueno eso de que le adelantes, ¿eso es para que la persona vaya preparada y mejor predispuesta?

-Sí, en realidad, más que para que vaya preparada es para que sepa que no vamos a hablar de bueyes perdidos, sino que le voy a dar una devolución de cómo lo veo y que de antemano sepa que tiene que ir mentalmente abierto, porque uno por lo general está mentalmente abierto para las cosas buenas pero no para las malas. Entonces ya le anticipo que tengo cuestiones que quiero ver con él, que necesito que corrija y, es más le digo vení con la mente abierta.

-¿Haces foco en usar frases y tonos cordiales?

-No, depende la persona. Hay colaboradores que necesitan más la formalidad de algunas palabras y hay otros que no, que puedes hablar con las mismas palabras que si usaras para conversar que hiciste en el fin de semana.

-¿Sentís que hay alguna diferencia en base al género de la persona en cómo reciben y reaccionan frente al feedback negativo?

-Sí, yo creo que sí. Creo que hay una cuestión genética que no aplica al 100% pero que en su mayoría es certero, que la mujer a veces es más sensible a algunas palabras. Entonces uno tiene que tener cuidado de eso, es así porque no sirve que la persona lo tome mal se quiebre. Lo importante es que la persona te escuche, y si la persona se pone mal, se quiebra, no te escucha más, está bloqueada. Entonces sí, hago una diferencia, no en el contenido sino en la forma de cómo transmitirlo.

-Entiendo. ¿Tuviste alguna reacción negativa de parte de algún empleado cuando le diste feedback negativo?

-Jamás.

-¿No?

-No. Nunca, quizás reacciones transitorias durante la charla.

-Exacto, hablaba de llantos, gritos

-No, gritos no, he tenido llanto, pero nunca termino la charla con la persona en crisis. Ósea hasta que no esté bien no termino la charla. Entonces por eso durante la devolución si he tenido, no quizás gritos, pero si llantos. Pero siempre trate de recomponer el estado de ánimo de esa persona hasta que terminemos de hablar y volver a marcarle la cuestión al final. Para darme cuenta que lo está incorporando, creo que en el momento de llanto, de grito no incorporas nada, ni la persona, ni yo, ni nadie.

-¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema?

-No recibí capacitaciones de feedback puntualmente. Si recibí capacitaciones de resolución de situaciones conflictivas, de manejo de grupos, todas cuestiones que te van formando como líder de un grupo y que te van preparando para esa situación de feedback. Pero es difícil una capacitación sobre feedback. Te pueden marcar que es el feedback para saber qué cosas no es un feedback. Pero después capacitarte para dar un feedback es muy complicado porque es tan variado como cantidad de personas haya. Entonces, si vos das el feedback exactamente igual o tenés 3 o 4 formas de hablar con las personas, te estás perdiendo de llegarle a un montón de gente porque no le llegas.

-¿Hay algún aspecto del feedback negativo del que te gustaría tener más información?

-No sé, quizás por ignorancia te diría que no. Es probable, como no conozco hay cosas que seguramente no conozco. Así que sí, me gustaría conocer lo desconocido. Si hay cosas que no conozco que seguro que lo hay si me gustaría.

-¿Consideras que luego de dar feedback negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?

-Sí, totalmente. Después hay que ver sobretodo que lo sostenga, que no sea una reacción ante lo sugestivo de un momento de feedback. La clave es que lo sostenga eso. Es muy probable que después de dar el feedback haga un cambio, si realmente le supiste llegar a la persona va a hacer un cambio, el tema es que lo sostenga. Sino es simplemente un impulso de acción-reacción.

-Claro. La próxima pregunta tiene que ver con eso, con mantenerlo en el tiempo. ¿Realizas actividades de seguimiento?

-No, actividades de seguimiento no. Si lo que hago es, no sé si, no lo considero una actividad. Pero si lo que hago es decirle “te acordás que esto lo conversamos en un momento, que yo te dije tal cosa y vos me dijiste esto, lo otro. Bueno fijate que este es el momento que yo te decía en esa oportunidad. Pero no hago una revisión, no es que me siento con una tabla de Excel en mi mano diciendo “esto sí, esto mejoro, esto no”. No me manejo de esa manera.

-¿Tenés algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?

-Que se adapte al interlocutor. Que nunca se quede con su forma de transmitir las cosas. Tiene que buscar la manera de llegarle a cada persona, y cada persona es distinta. Hay cosas parecidas en cómo hablar con la gente pero cada persona es una persona aparte. Para mí es clave eso.

-¿El adaptarte al otro?

-Sí.

7.3. Anexo III: Entrevista Diego Perez

Director de operaciones
Xerox

- ¿Cuántos empleados tiene Xerox en Argentina?
- Tiene entre 250 y 300 empleados.

- ¿Cuantos tiene usted a cargo?
- 170.

- ¿Qué pensás sobre el feedback? ¿Cuáles son las formas que utilizas para darlo?

- Para mí el feedback es la manera que una persona tiene de saber si está haciendo bien su trabajo o no, además, es una herramienta que le permite encontrar los gaps que tiene que llenar para crecer profesionalmente.

Yo, particularmente, me gusta diversas maneras de dar feedback, pero básicamente las resumo en 2. Tenés el feedback individual formal y el individual informal. Cualquier oportunidad o momento de verdad que vos tenés con otra persona está bueno para dar feedback, pero además de eso, tiene que haber un proceso de feedback formal que puede ser una evaluación de desempeño, un programa de desarrollo... nosotros tenemos las 2, la informal que la haces todo los días con las personas, que es la que prefiero yo, y la formal que la hacemos 2 veces por año con un formato establecido y todo.

- ¿Estás acostumbrado a brindar feedback a tus empleados?
- Sí. No solo acostumbrado, sino que estamos obligados por procesos. Es obligatorio y esta medido por Recursos Humanos.

- ¿Con que frecuencia?

- El formal 2 veces por año y después el informal es cuando el momento se da y aprovechas para tener feedback. El informal es más sobre temas tácticos, diarios, semanales. El formal es sobre resultados de la persona porque le definís objetivos, esperas resultados, a donde quiere ir en la compañía, que está haciendo.

- ¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?

- Si mucho, el feedback sirve para que mejoren los empleados y eso es muy importante.

- ¿Tenés distintas estrategias para brindar feedback negativo?

- No, no tengo una estrategia determinada, intento adaptarlo a cada persona según el momento y lo que tenga que decirle.

- ¿Te sentís cómodo brindando feedback negativo?

- No, cómodo no. El momento obviamente de decirle a una persona que no está haciendo lo que tiene que hacer, como lo tiene que hacer o la frecuencia, no es cómodo. Pero esta bueno que se utilice para construir digamos, para crecer. Entonces no es uno de los momentos más lindos pero

tiene que ser un feedback que se tiene que transformar de negativo a constructivo.

- Entonces, si tenés que decidir qué tipo de feedback preferís dar, ¿positivo o negativo?

- Siempre es más lindo el positivo, pero los 2 sirven para lo mismo que es para construir.

- Ya me dijiste que Xerox tiene políticas de feedback y también que cumplís con ellas, ¿correcto no?

- Sí.

- Nosotros investigando sobre este tema, vimos que muchos autores dicen que hay 2 técnicas para brindar feedback. Una es el método del sándwich ¿no sé si lo conoces?, consiste en primero decirle algo bueno para después decirle donde está el problema y cerrar otra vez con algo bueno. Sino el directo, que es, lo sentás y vas directo al grano diciéndole donde está el problema, sin vueltas.

- Yo te diría que el sándwich es muy bueno. Salvo que sea un caso puntual donde tenés que dar un feedback de algo muy puntual que es solamente negativo. En general, si es verdad, se trata de, ya que vas a decir algo negativo, puntualizar algo positivo como para equilibrar un poco. Pero hay casos que no te queda otra, si una persona hizo algo malo tenés qué llamarlo y decirle mira hiciste algo malo lamentablemente.

- ¿Notás que hay alguna diferencia en cuanto al género?... como lo recibe el hombre, como lo recibe la mujer.

- No, depende más de la personalidad que del género. Me he encontrado hombres sensibles, mujeres sensibles. Es decir, no depende del género, depende de la personalidad, digamos, no tiene nada que ver el género he trabajado por igual dando feedback por igual.

- ¿Tuviste alguna vez una reacción negativa brindando feedback?

- Si tuve. No siempre, y esto es muy común, me ha pasado a mi incluso como empleado no como jefe, pero uno tiende a percibir las cosas distintas a como las perciben las otras personas, entonces a veces tu jefe está percibiendo algo y el empleado no lo ve. Es re común eso porque si lo viera no lo haría, ya sea algo malo o algo bueno, es más potenciaría lo bueno. Salvo que sea un caso de feedback tal como: está llegando tarde por algún tema, tengo problemas en mi casa. Cuando es algo subjetivo claramente si me eh encontrado con gente que me dice "uh no sé porque me decís esto".

- ¿Cuál es la reacción que más estrés te genera? Por ejemplo, si alguna vez alguien lloro, te grito, discutiste fuerte. Si es que te genera estrés, capaz que lo manejas muy bien y no.

- No me genera estrés. A mí me complica cuando no me contestan. Porque feedback justamente es un ida y vuelta, entonces cuando vos hablas, sea un tema bueno o malo, y no recibís nada del otro lado, o sea del empleado, como si no le importara digamos, eso no me gusta porque los dos invertimos

tiempo en ese feedback y es bueno que haya un ida y vuelta porque si no hay un ida y vuelta te dejan hablando solo.

- ¿En Xerox tienen capacitación sobre feedback?

- Sí, nos da Recursos Humanos un manual y una charla, entrenamiento. Es más, tenemos cursos online en nuestra intranet de Xerox donde te enseñan temas relacionados al feedback

- ¿Y ahí es donde aprendiste o ya sabías por tus estudios previos?

- En el estudio ves lo teórico siempre, pero en temas de relaciones personales hasta que no lo vivís no lo aprendes, aparte depende mucho de la gente. Vos podés tener una buena experiencia con un grupo y te pensás que sos el mejor jefe y te vas a otro grupo y decís “¿uh que pasa? me olvide de ser jefe”.

- Lugo de dar feedback negativo ¿realizas actividades de seguimiento?

- Sí. En general se definen objetivos atrás de eso para cambiar, modificar ciertas actitudes. Por ejemplo yo le doy un feedback negativo a un comercial sobre un resultado de ventas y luego se buscan herramientas de seguimiento para dar vuelta eso y a la vez para poder dar, al final del camino, un feedback positivo sobre eso.

- Por lo tanto crees que el empleado cambia su comportamiento ante un feedback negativo, ¿no?

- Sí, es a lo que se apunta. Si no lo hiciera estaría fallando yo.

- Por último, ¿Tenés algún consejo o alguna recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar estas conversaciones?

- Primero que busque material sobre el feedback y después que tenga una herramienta formal para dar feedback. Que no se olvide que cada vez que está hablando con la gente que le reporta está dando feedback, porque la mayoría de las veces que la gente viene a la oficina de un jefe, viene por algún problema, algún tema, para contarte algo, para buscar una solución a un problema... en definitiva está buscando feedback. A los vendedores nosotros le decimos que cuando uno está frente a un cliente está vendiendo todo el tiempo por más que en ese momento no esté vendiendo, pero en definitiva esta todo el tiempo vendiendo, bueno esto es lo mismo, un jefe esta todo el tiempo dando feedback, esta todo el tiempo interactuando con gente, entonces es súper fundamental que de alguna manera consiga bibliografía, se entrene y que tenga en cuenta que son importantísimas las palabras que le dice a una persona porque del otro lado hay una persona que está trabajando igual que él.

7.4. Anexo IV: Entrevista Fernando Carracedo

Gerente técnico
Newtech Solutions Multimedia

- ¿Cuántas personas trabajan acá en Newtech?
- Son 17 personas en total

- ¿Cuántas son las que tenés a cargo?
- 6

- ¿Qué pensás sobre el feedback?
- Creo que es una herramienta que sirve para que los empleados y los gerentes corriamos cosas.

- ¿Qué forma utilizas para darlo?
- Yo lo doy de manera informal, es mucho más espontaneo y en una empresa como esta funciona mejor me parece

- ¿Estás acostumbrado a brindar feedback a tus empleados?
- Si, pero no tanto. Acá no hay mucho feedback, se hablan las cosas en el momento que se crea necesario.

- Por lo tanto no tienen una frecuencia estipulada.
- No, como te decía recién, se da en el momento que sea necesario.

- ¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?
- Si, realmente lo es.

- ¿Tenés diferentes estrategias para brindar feedback negativo o utilizas un enfoque uniforme?
- La verdad, no tengo ninguna estrategia específica, simplemente trato de hacer lo mejor posible.

- ¿Te sentís cómodo brindando feedback negativo?
- No, siempre me resulta difícil esa conversación, pero sé que a la larga es beneficioso.

- Obviamente preferís brindar feedback positivo entonces, ¿no?
- Y si, el positivo siempre es más fácil de hablarlo. Además tenés la seguridad que va a ser bien recibido

- ¿En Newtech tienen políticas sobre feedback?
- No, por el momento no hay nada formal.

- ¿Te sentís capacitado con respecto al feedback? ¿Alguna vez tuviste una capacitación en Newtech sobre este tema?
- Hasta ahora no tuve ningún problema al brindar feedback, creo que eso habla que me puedo manejar medianamente bien. Capacitación exclusiva de feedback nunca tuve.

- ¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback?
Por ejemplo: individual o grupal, cara a cara o por mail, formal o informal

- Lo doy de forma informal y trato de que sea individual si es que se puede puntualizar el tema a hablar.

- Investigando sobre este tema para poder avanzar con la tesis descubrimos que existen dos formas de brindar feedback negativo. ¿Conoces alguna?

- La verdad que no...

- Están la técnica del sándwich, que consiste en decir algo positivo en primera instancia para luego puntualizar en lo negativo y cerrar la conversación con otra cosa positiva. Y la otra técnica es el enfoque directo, que consiste en decir cuál es el problema directamente, ir al grano como se dice comúnmente. ¿Cuál de estos utilizas?

- Ahora que me decís, yo me siento más cómodo utilizando la técnica sándwich, es la que más utilizo. El enfoque directo es efectivo en situaciones muy puntuales por ejemplo cuando se necesita que el empleado cambie algún comportamiento rápidamente.

- ¿Sentís que existe alguna diferencia en cuanto al género de quien recibe el feedback negativo?

- Si, para mí sí. Creo que los hombres y las mujeres se toman las cosas de maneras diferentes. Acá en Newtech las mujeres son más sensibles que los hombres por lo tanto a la hora de enfrentar alguna conversación, mi forma de dirigirme es diferente en base al género.

- ¿Crees que el empleado es consciente del problema antes de que se lo menciones?

- La mayoría de las veces sí, dado que les doy mucho espacio para que hagan las cosas a sus modos y saben que si les pido para hablar sobre algún tema es porque algo está pasando. Obviamente que hay veces que no tienen ni idea de cuál es el problema también.

- ¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando estabas brindándole feedback negativo?

- Por suerte hasta ahora nunca me paso nada negativo ni extraño.

- ¿Hay algún aspecto del feedback negativo sobre el que te interesaría tener más información?

- La verdad que sí, tengo mucho que aprender sobre este tema. Además siempre está bueno especializarse en los temas con los que uno está relacionado a diario.

- ¿Considera que luego de dar feedback negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?

- Si por supuesto, de hecho el fin de brindar feedback negativo es lograr un cambio en el empleado. Para asegurarme esto hago actividades de seguimiento y así puedo confirmar si realmente surgió efecto el feedback.

- Para terminar, ¿tenés algún consejo o recomendación para un gerente nuevo sobre cómo afrontar este tipo de conversaciones?

- No soy un experto del tema, a mí lo que me resulta muy bueno es ser cordial con los empleados, por lo tanto le daría esa recomendación.

7.5. Anexo V: Entrevista Dario Rigonatto

Socio gerente
Phonecall SRL

-¿En qué industria trabaja?
- Telecomunicaciones

-¿Cuántas personas trabajan acá en Phonecall?
- 15 subordinados

-¿Que piensa sobre el feedback?
- El feedback es importante debido que con ello tenemos mayor contacto para el mejoramiento de procesos. Tenemos 3 patas fundamentales en el negocio son: cliente sistemas y la gente todo esto debería estar entrelazado y cualquier cosa que falla, provoca que el sistema trabaje mal. Por lo tanto hay que tener un feedback constante con la gente para que este alineada.

-¿Cuál es la forma en que brinda *feedback*?
Forma directa

-¿Estás acostumbrado a brindar *feedback* a tus empleados?
- Estoy acostumbrado de dar feedback a mis empleados

-¿Con qué frecuencia?
- Diariamente informal, semanal tenemos reuniones, es una empresa chica es mucho más fácil.

-¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?
- Es muy importante se produce aliñamiento e intercambio de visiones

-¿Tienes distintas estrategias para dar *feedback* negativo en base a las personalidades de los empleados o utilizas un enfoque uniforme?
- La mayoría de los empleados trabajan ya hace años y el intercambio es mucho más sencillo.

-¿Te sentís cómodo brindando feedback negativo? ¿Preferís brindar feedback positivo?

- En realidad no, pero lo tengo que hacer. Hay que explicar que es lo que se hizo incorrectamente y tratar de buscar una manera de mejorarlo. Lo que pasa algunas veces es la falla de un sistema o un proceso, lo que hay que hacer es no echar la culpa a la gente, y mejorar esto porque muchas veces el problema está ahí.

-¿Tu empresa tiene políticas sobre feedback o evaluaciones de desempeño?

- NO es un tema que hay que hacer

-¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback?
(Repreguntas: ¿Preferís hacerlo personalmente/por mail, individual/grupal, de manera forma/informal? ¿Utilizas frases y tonos cordiales?)

- Lo estamos haciendo de varias formas: estamos haciendo reuniones periódicas, nosotros tenemos oficinas en Rosario voy a Rosario, lo hablamos por tema voy en persona a Rosario, vía telefónica también, por mail depende del momento.

-¿Utilizas la Técnica sándwich? Consiste en decir algo positivo sobre el desempeño, luego informar lo negativo y cerrar con un mensaje positivo o ¿preferís un enfoque directo?

- Prefiero enfoque directo, digo como es el problema y vemos como lo solucionamos.

-¿Sentís que existe alguna diferencia en base al género del empleado en cómo reciben y reacción al feedback negativo?

- Si de acuerdo a las personas, hay gente que lo recibe de una manera y hay gente que lo recibí de otra, pero como acá ya hace años venimos trabajando juntos y bueno tratamos de ver cómo mejorar los procesos, sistemas y con ellos reencausar la empresa.

- ¿Crees que el empleado generalmente es consciente del problema antes que lo menciones?

- En algunos casos si y en otros no, algunos lo tienen en vista.

-¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando le diste feedback negativo? ¿Cuál es la reacción que más stress te genera (ej. llanto, gritos, etc.)?

- Alguna vez sí. La reacción fue decir: no tengo ese problema, o no hay tal problema por tal cosa

-¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema? ¿De qué tipo?

-Yo hice la escuela de negocio en la universidad de San Andres. Hay varias materias respecto a ese tema.

-¿Hay algún aspecto del feedback negativo sobre el que te interesaría tener más información?

- En realidad la idea es no tener feedback negativo, si tenemos feedback negativo algo estamos haciendo mal

-¿Considera que luego de dar feedback negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?

- Yo creo que si hasta ahora por lo menos el grupo que estamos acá lo hacemos

-¿Luego de dar feedback negativo realizas actividades de seguimiento? por ej. Reuniones para verificar el cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo o capacitación.

- Hago seguimiento, cada uno tienen su tarea, su roll. Por ahí los objetivos no son tan formales.

-¿Tienes algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?

- El primer tema como te dije antes estos 3 temas importantes. Si tenemos un problema, tenemos que dar un feedback negativo porque se produjo un problema. ¿Ese problema donde está? ¿En el sistema proceso o en la gente? Si el problema está en los procesos o en el sistema, no vamos echar la culpa a la gente. Estas 3 cosas deberían trabajar de forma encaminada cambias una y tiene que afectar a otras dos. Hay que tener en claro cuando el problema está realmente en la gente.

7.6. Anexo VI: Entrevista Santiago Insausti

Socio Gerente
Andromeda

-¿En qué industria trabaja?
- Telecomunicación

-¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa?
- 10

-¿Que puesto ocupa en la empresa?
- Socio gerente

-¿Cuántas personas tienes a cargo?
- 10

-¿Qué piensas sobre el feedback? ¿Cuáles son las formas que utilizas para darlo?

- Qué piensas sobre el feedback??? En realidad somos una pyme trabajamos en estrecho contacto todos, la relación con mis empleados es bastante cotidiana, en realidad estamos en dialogo permanentemente

- ¿Estás acostumbrado a brindar feedback a tus empleados?
- Como te digo, estamos hablando cotidianamente y evaluamos desempeño

- ¿Con qué frecuencia?

- No tenemos en nuestra empresa la política de hacer evaluaciones a un plazo regular, quizás en algunos casos cuando los empleados cometen algún error, se plantean los problemas, pero después nosotros creemos que es indispensable tener un dialogo permanente con nuestros empleados en los cuales se trasmite objetivos de la empresa las tareas cotidianas

Es un dialogo permanente. Hay un tipo de problema puntual se de debate, no hay una regularidad especifica.

-¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?

- SI, me parece que es importante tener un buen dialogo tanto como con mis empelados como con cualquier tipo de relación que tengas un dialogo es fundamental para que una relación como laboral tanto familiar se desempeña bien

-¿Tienes distintas estrategias para dar feedback negativo en base a las personalidades de los empleados o utilizas un enfoque uniforme?

- Me parece que lo fundamental en lo feedback tanto negativo como positivo es el tema de la empatía, que en realidad es algo que tiene que estar presente en cualquier tipo de comunicación que tiene con la otra persona, ponerse en la cabes de otro e interpretar lo que está sintiendo y que lo que necesita en la conversación para que allá entendimiento. Pero te digo para llegar a un dialogo productivo es indispensable cuanto con tu empelado cuanto

con tu mujer con tus hijos vecinos socio. Habría que pensar si hay alguna diferencia entre el feedback que das a tu empleado a o tu socio

-¿Te sentís cómodo brindando feedback negativo? ¿Preferís brindar feedback positivo?

- Obviamente el feedback positivos es menos tenso

-¿Tu empresa tiene políticas sobre feedback o evaluaciones de desempeño?

- NO

- ¿Cumplís con las políticas? ¿Recibiste suficiente capacitación al respecto?

- No tengo una capacitación que provenga de área de los negocios te digo lo que pesaba recién de la entrevista todas estas cosas se aplican a grandes corporaciones o un modo de pensar negocio legado a los norte global capas no se aplica tanto a las pequeñas y medianas empresas que trabajamos con otro tipo de lógicas de comunicación

- ¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback? (Repreguntas: ¿Preferís hacerlo personalmente/por mail, individual/grupal, de manera forma/informal? ¿Utilizas frases y tonos cordiales?)

- NO, generalmente es lo que te decía trato de tener un trato empático de ver lo que otra persona está sintiendo y necesitando sobre todo. Porque hay un asunto las preguntas que me haces presuponen que el empleador tiene todo el poder y que el empleado en realidad está con la “cola entre las partas” y muchas veces sobre todo en este lado del mundo en el cual todavía hay muchos derechos laborales el empleado tiene más poder que el empleador en muchos casos. Cuando uno da el feedback negativo tiene que tener en cuenta que otra persona puede enojarse y renunciar y dejar un puesto que es fundamental para el desarrollo de tu empresa. También te puede hacer un juicio laboral. Cómo funcionan los negocio a veces uno tiene mayores los incentivos para complicar con todos los leyes laborales y muchas veces puede meterse en un problema muy grande, por lo cual hay que tener mucho cuidado en esa cosas, también en muchas oportunidades en los que da un feedback negativo a los gerentes son los propios empleados esta en disconformidad con el salario que reciben en el modo en que se le plantean las coas y también un gerente tiene que pensar como decidir y cómo reaccionar ante un feedback negativo por parte de los empleados. Por lo cual es más compleja la cosa yo tengo un caso particular de un par de empleados que son medulares en mi empresa que son irremplazables y que yo tengo que tener mucho cuidado, porque son las personas que puede conseguir muy fácilmente ofertas laborales de mis competidores y si yo no cuido mis empleados tengo que cerrar un núcleo de negocios

-¿Utilizas la Técnica sándwich? Consiste en decir algo positivo sobre el desempeño, luego informar lo negativo y cerrar con un mensaje positivo o ¿preferís un enfoque directo?

- Y lo que pasa que tenemos un trato muy cotidiano con nuestros empleados y saben perfectamente cuál es la posta, un empleado me diría

decime la posta! Está todo bien! No hay un marco de lenguaje corporativo se dan cuenta cuando no estoy yendo al grano. Por otro lado estas cosas no son universales quizás el mismo feedback a un empleado en Japón hace que se suicida y un empleado en África que te pegue un tiro. No son reglas universales.

- ¿Sentís que existe alguna diferencia en base al género del empleado en cómo reciben y reacción al feedback negativo?

Como también existe de la raza la clase de la formación, nosotros tenemos empleados de diferentes países. También es parte de la empatía y tratar de entender de cómo se siente el otro.

-¿Crees que el empleado generalmente es consciente del problema antes que lo menciones?

- Como hablamos antes de grabar si estás haciendo las cosas bien muy posible lo sea. Si no lo está haciendo consciente del problema es que hay un problema en la comunicación en la empresa.

- ¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando le diste feedback negativo? ¿Cuál es la reacción que más stress te genera (ej. llanto, gritos, etc.)?

-Generalmente somos muy cautelosos por que como te decía, los empleados tienen muchas más poder sobre nosotros que nosotros sobre ellos.

- ¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema? ¿De qué tipo?

- NO

- ¿Hay algún aspecto del feedback negativo sobre el que te interesaría tener más información?

- Como te decía, estas cosas más tiene que ver con una comunicación permanente

-¿Considera que luego de dar feedback negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?

- Y si no lo hace tienes un problema

-¿Luego de dar feedback negativo realizas actividades de seguimiento? por ejemplo reuniones para verificar el cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo o capacitación.

-Y trabajamos día a día juntos o sea si vemos si hay cosas que no se incorpora. Dialogo cotidiano en mi empresa.

Haces preguntas muy estandarizadas y nosotros tenemos trato con los empalados muy cotidiano

-¿Tienes algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?

- Como te decía siempre de lugar de empatía, en tu propio beneficio antes de tener una negociación con alguien. Tienes que poner te a pensar de cómo piensa, lo que siente, que es lo que anda necesitando. Y no olvidar que el otro también tiene poder sobre ti

7.7. Anexo VII: Entrevista Ariel Coto

Gerent General
Extra Power s.a.

-¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa?
-65 empleados

-¿En qué industria trabaja?
-Industria ferretera.

-¿Qué puesto ocupa en la empresa?
-Gerente General

-¿Cuántas personas tenés a cargo?
-60 empleados a cargo.

-¿Qué pensás sobre el feedback? ¿Cuáles son las formas que utilizas para darlo?

-Pienso que es fundamental, elogiar lo que está bien hecho y mejorar lo que no es así. Siempre con una crítica constructiva e intentando no confundir al empleado. Suelo brindarlo mediante una charla mano a mano.

-¿Estás acostumbrado a brindar feedback a tus empleados?
-No mucho.

-¿Con qué frecuencia?
-Una vez por semana, se hacen reuniones grupales con los gerentes de los departamentos.

-¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?
-Fundamental. Tal vez no lo hago con la frecuencia que debería.

-¿Tenés distintas estrategias para dar feedback negativo en base a las personalidades de los empleados o utilizas un enfoque uniforme?

-Distintas estrategias. A veces, aunque no sea correcto, dependiendo el empleado se le destacan primero las virtudes para luego remarcarle lo que debe mejorar. Hay personas con las que uno debe mostrarse más duro y otras que hay que suavizarse un poco más.

-¿Te sentís cómodo brindando feedback negativo? ¿Preferís brindar feedback positivo?

-Lo hago sin ningún problema, cuando estoy convencido que la situación lo amerita. Pero siempre prefiero brindar positivo.

-¿Tu empresa tiene políticas sobre feedback o evaluaciones de desempeño?

-No, evaluación de desempeño tenemos pero la realizo yo en forma personal, con el método de observación.

-¿Cumplís con las políticas? ¿Recibiste suficiente capacitación al respecto?

-No.

-¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback? ¿Preferís hacerlo personalmente/por mail, individual/grupal, de manera forma/informal? ¿Utilizas frases y tonos cordiales?)

-Siempre personalmente. A veces surge en el contexto de una reunión grupal y otras veces en reuniones mano a mano. También en situaciones informales como puede ser un almuerzo de trabajo.

-¿Utilizas la Técnica sándwich? Consiste en decir algo positivo sobre el desempeño, luego informar lo negativo y cerrar con un mensaje positivo o ¿preferís un enfoque directo?

-Uso el método sándwich aunque debería utilizar un enfoque directo.

-¿Sentís que existe alguna diferencia en base al género del empleado en cómo reciben y reacción al feedback negativo?

-Sí, las mujeres son más maduras al momento de tomar una crítica constructiva.

-¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema? ¿De qué tipo?

-Yo siempre sigo la línea del comportamiento del presidente de la empresa, en la cual trabajo desde hace 20 años.

-¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando le diste feedback negativo? ¿Cuál es la reacción que más stress te genera (ej. llanto, gritos, etc.)?

-No, lo que ocurre muchas veces es que te dan su punto de vista que muchas veces tiene un ángulo que uno no tuvo en cuenta y se saca algo positivo de ahí. La reacción que más stress me genera es cuando me ponen de excusa problemas familiares, los hijos, etc.

-¿Crees que el empleado generalmente es consciente del problema antes que lo menciones?

-No.

-¿Hay algún aspecto del feedback negativo sobre el que te interesaría tener más información?

-Sí, me gustaría saber cómo transmitir feedback negativo de la mejor forma, para que el mensaje llegue lo más claro posible.

-¿Considera que luego de dar feedback negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?

-Todo depende del perfil del empleado, hay algunos que se resisten al cambio y otros que no. Y a mi manera de ver las cosas, depende de la educación que tenga el empleado y el puesto que ocupe en la empresa.

-¿Tenés algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?

-No.

-¿Luego de dar feedback negativo realizas actividades de seguimiento? por ej. Reuniones para verificar el cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo o capacitación.

-Se checkea si el error, o lo que estaba mal se modifica en el tiempo o no.

7.8. Anexo VIII: Entrevista Domingo Victoria

Socio fundador
Lubritodo s.a.

-¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa?

-9 empleados.

-¿En qué industria trabaja?

-Industria Química.

-¿Qué puesto ocupa en la empresa?

-Presidente de la empresa.

-¿Cuántas personas tenés a cargo?

-9 empleados.

-¿Qué pensás sobre el feedback? ¿Cuáles son las formas que utilizas para darlo?

-Cuando un empleado está realizando el trabajo de forma incorrecta, se le explica nuevamente como quiero que lo realice. Nunca le hablo de mala manera, salvo cuando noto que este comportamiento es adrede. También siempre aliento a los empleados para que piensen cómo mejorar su tarea.

-¿Estás acostumbrado a brindar feedback a tus empleados?

-Constantemente.

-¿Con qué frecuencia?

-Más de una vez por semana siempre.

-¿Sentís que es importante para el desempeño de tus empleados?

-Sí.

-¿Tenés distintas estrategias para dar feedback negativo en base a las personalidades de los empleados o utilizas un enfoque uniforme?

-Siempre hay que tener en cuenta las distintas personalidades, los empleados reaccionan de distintas maneras y cierto enfoque le puede resultar más beneficioso que otro.

-¿Te sentís cómodo brindando feedback negativo? ¿Preferís brindar feedback positivo?

-Uno siempre prefiere el positivo al negativo, ya que brindar feedback negativo significa un retroceso.

-¿Tu empresa tiene políticas sobre feedback o evaluaciones de desempeño?

-No, evaluación de desempeño tenemos pero la realizo yo en forma personal, con el método de observación.

-¿Cumplís con las políticas? ¿Recibiste suficiente capacitación al respecto?

-No. Únicamente la experiencia.

-¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback? ¿Preferís hacerlo personalmente/por mail, individual/grupal, de manera forma/informal? ¿Utilizas frases y tonos cordiales?)

-Rara vez “reprendo” a un empleado en una charla grupal, siempre lo hago en forma individual y mayormente en el lugar de trabajo del empleado, caso contrario en mi oficina. Y lo que hago es mostrarle y explicarle en qué se está equivocando. Siempre cara a cara.

-¿Utilizas la Técnica sándwich? Consiste en decir algo positivo sobre el desempeño, luego informar lo negativo y cerrar con un mensaje positivo o ¿preferís un enfoque directo?

-Prefiero un enfoque directo, pero siempre de buena manera. Me centralizo en el problema.

-¿Sentís que existe alguna diferencia en base al género del empleado en cómo reciben y reacción al feedback negativo?

-No existe una diferencia tan marcada. A veces la mujer es más combativa que el hombre, pero no en todos los casos.

-¿Recibiste algún tipo de capacitación o mentoring en el tema? ¿De qué tipo?

-Realmente no, lo único que rescato es mi experiencia personal.

-¿Tuviste alguna reacción negativa por parte de un empleado cuando le diste feedback negativo? ¿Cuál es la reacción que más stress te genera (ej. llanto, gritos, etc.)?

-En realidad no, solamente un caso hace un año atrás, en donde el chico venia recomendado, y además de no trabajar correctamente, se creyó que era el dueño del lugar. Y lo puse en su lugar, la vereda.

-¿Crees que el empleado generalmente es consciente del problema antes que lo menciones?

-Sí, pero a veces se encuentra cómodo realizando la tarea de determinada manera, y se resiste al cambio.

-¿Hay algún aspecto del feedback negativo sobre el que te interesaría tener más información?

-No, lo tomo como una parte más de la relación con los empleados, nada más.

-¿Considera que luego de dar feedback negativo los empleados hacen cambios en consecuencia de este?

-Sí, recibo una respuesta positiva siempre de parte de mis empleados en relación a su tarea luego de darles feedback negativo.

-¿Tenes algún consejo/recomendación para un gerente nuevo sobre cómo abordar este tipo de conversaciones?

-Primero y principal que sepa cómo se hace el trabajo correctamente. Y siempre conversar con los empleados de la mejor manera y no “tirar la patada”.

-¿Luego de dar feedback negativo realizas actividades de seguimiento? por ej. Reuniones para verificar el cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo o capacitación.

-No y sí, porque si después de marcar determinada acción errónea, si no haces un seguimiento es lo mismo que nada. No hacemos reuniones como las grandes empresas pero se hace un seguimiento.

7.9. Anexo IX: Formulario Encuestas

Sexo *

Femenino

Masculino

Edad *

de 18 a 25

de 26 a 35

de 36 a 45

mas de 46 años

Ocupacion *

Solo estudiante

Empleado empresa privada

Empleado organización sin fines de lucro/Estado

Zona de Trabajo *

C.A.B.A.

Gran Buenos Aires

Otra

Sector de la empresa de donde trabaja *

- Financiero
- Comercio
- Industria
- Servicios

¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa? *

- Hasta 5 empleados
- Entre 6 y 50 empleados
- Entre 51 y 200 empleados
- Más de 200 empleados

Trabajo en una empresa *

- Nacional
- Multinacional

Sector dentro de la empresa *

- Administrativo
- Comercial
- Operativo
- Finanzas
- Sistemas

¿Cuál es su cargo dentro de la empresa? *

- Pasante
- Jr
- Semi Sr
- Sr
- Supervisor
- Jefe
- Gerente

¿Cuál es su antigüedad en el puesto? *

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años

¿Cuál es su antigüedad en el puesto? *

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

¿Cuál es la regularidad con la que recibe feedback? *

- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Anual

Las instancias de feedback correctivo en las que participe fueron: *

- Individuales
- Grupales

Cuando le dan feedback correctivo normalmente se produce de manera: *

- Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)
- Informal (ej. Charla de café)

¿Existen políticas en su organización sobre evaluación de desempeño? *

- Si
- No

Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

Cuando mi jefe me brinda información negativa de mi desempeño utiliza un tono neutral y frases moderadas *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

Quando me realizan correcciones son a destiempo (tarde, cuando ya no pueden tomarse acciones) *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

En las instancias de feedback correctivo mi superior inmediato genera un espacio para consultas o explicaciones *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

¿Le solicita feedback a su superior? *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

Quando tiene dudas sobre las expectativas de su superior, ¿le solicita mayor información? *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

Luego de recibir feedback negativo, ¿realiza acciones correctivas para alcanzar las expectativas de su superior? *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

Una vez modificado el comportamiento, ¿solicita una nueva instancia de feedback? *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo? *

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces
- Siempre

Indique su grado de acuerdo con las siguientes frases siendo 0 nada de acuerdo y 4 completamente de acuerdo

Descripción (opcional)

Estoy conforme con la información que me brinda mi superior sobre mi desempeño *

	0	1	2	3	4	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior *

	0	1	2	3	4	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Es más importante que mi jefe me informe lo que debo corregir que los aspectos en los que me destaco *

	0	1	2	3	4	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar *

	0	1	2	3	4	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento *

	0	1	2	3	4	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

7.10. Anexo X: PowerPoint

The image shows a PowerPoint slide with a dark grey header containing the title 'TIF FEEDBACK NEGATIVO' in white capital letters. Below the header is a horizontal bar with a red segment on the left and an orange segment on the right containing the text 'Grupo 15'. The main content area is white and features the word 'Objetivos' in a large, bold, black font. Below this, there is a list of four objectives, each preceded by a small orange square icon. The objectives are: 1) Describir las características del feedback negativo. 2) Identificar si existen diferencias en la forma en la que se brinda el feedback en base al género de quién lo recibe. 3) Identificar si la forma y la frecuencia en la que se brinda el feedback negativo influye en la motivación del personal. 4) Determinar cuál es el grado de capacitación que realizan los gerentes para poder brindar feedback negativo de manera efectiva. 5) Identificar si los empleados utilizan estrategias para obtener proactivamente feedback negativo.

Marco teórico - Definición

- Feedback son aquellas interacciones donde un sujeto transmite a otro evaluaciones positivas o negativas respecto del desempeño o atributos del segundo.

Lundgren & Rudawsky, 2000).

Marco Teórico – Efectos en la Performance

- Jack Zenger y Joseph Folkman en el año 2013
- 50.000 líderes
- 75% alcanzaron los cambios esperados
- Green Carmichael en el año 2013
- El personal
- Feedback correctivo ayuda a mejorar su eficiencia.

Marco Teórico – Efectos en la Performance

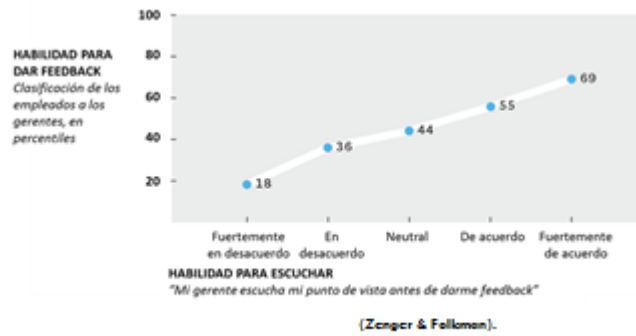
- “The impact of positive and corrective feedback on customer service.” (Robert Waldersee and Fred Luthans, 1994)
- Comportamiento estándar de cada individuo
- Juicio interno
- Delimitar comportamiento deseado

Marco Teórico – Recomendaciones Generales

- Establecer los objetivos con anterioridad y ser claro en cómo serán evaluados (Knight)
- Ser específico (Holly)
- Usar un tono neutral y frases moderadas (Su)
- No hacerlo personal (Davey)

Marco Teórico – Recomendaciones Generales

- No apurar la conversación (Salomon)
- Hacerlo regularmente (Bregman)
- Debe ser bidireccional (Salomon)



Marco Teórico – Recomendaciones Generales

- ¿Individual o grupal? (Schwarz)
- ¿La proporción correcta? (Zenger y Folkman)



Ilustración 2: Cuándo los Gerentes se Sienten Incómodos Dando Feedback

Datos de la muestra - Encuesta

325 encuestas



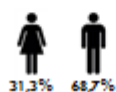
246 Encuestas válidas

Zona de Trabajo

C.A.B.A. 77,24%

Gran Bs. As. 22,76%

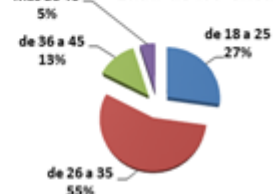
Sexo



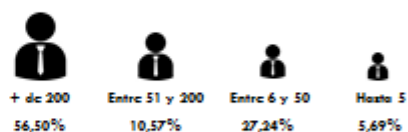
Tipo de compañía



Edad de los encuestados



Empresa por cantidad de empleados



Entrevistas - Empresas



ANDROMEDA



Relevancia del feedback correctivo para los empleados y gerentes



100% de los gerentes indicó que el feedback correctivo es importante para su personal



Relevancia del feedback correctivo para los empleados y gerentes

Los resultados de las entrevistas indicaron que el 100% de los gerentes considera que el feedback correctivo es importante para su personal.

Para medir la importancia que los empleados asignan al feedback correctivo se realizaron 2 preguntas:

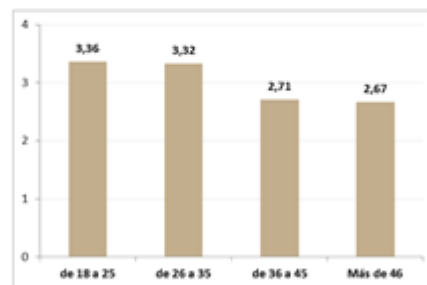
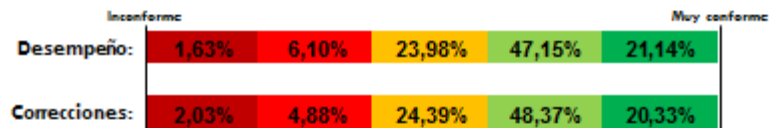


Gráfico: Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento según edad de los encuestados

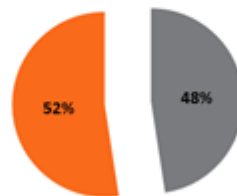
Nivel de conformidad

Grado de conformidad de los encuestados con la información que reciben de:



Formalidad

Formalidad de las instancias de feedback:



- Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)
- Informal (ej. Charla de café)

Formalidad

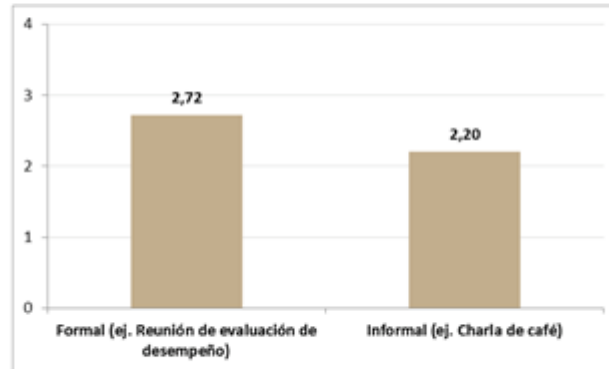


Formalidad

	Claro	Telecentro	Phonecall	Androme	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Solutions
¿De qué manera realizas habitualmente el proceso de dar feedback?	<p>Es bastante informal. Y lo hago saliendo a tomar café. Cuando tengo que poner un poco más de presión le doy el ámbito de la oficina. Siempre individual.</p>	<p>Individual. Y lo hago informal salvo que ese feedback ya sea remarcando una cuestión puntual muy negativa, en la cual ya lo hago más formal.</p>	<p>Lo hacemos de varias formas. Personal, por teléfono y por mail dependiendo del momento</p>	<p>Trato de tener un trato empático, pero eso es mejor un trato individual informal</p>	<p>Habitualmente lo doy de manera informal y personalmente</p>	<p>Siempre personalmente. A veces surge en el contexto de una reunión grupal y otras veces en reuniones mano a mano. También en situaciones informales como puede ser un almuerzo de trabajo.</p>	<p>Siempre en forma individual. Cara a cara. De una buena manera. Mayormente en el lugar de trabajo del empleado.</p>	<p>Lo doy de forma informal e individual</p>

Periodicidad

Regularidad con la que recibe feedback Vs Formalidad



1 semanal; 2 mensual; 3 semestral; 4 anual

Periodicidad

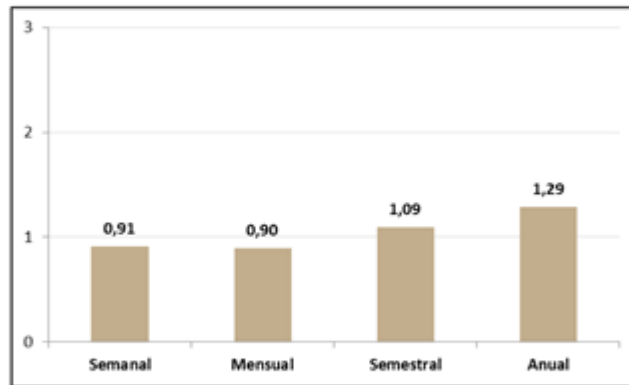


Gráfico 36: Periodicidad con la que recibe feedback y las correcciones son a destiempo (0-"Nunca" y 3-"Siempre")

Periodicidad

	Claro	Telecentro	Phonecall	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Solutions
¿Con qué frecuencia?	Formal. Cada 6 meses Informal en base a situaciones	Informal en base a situaciones	Formal: semanal. Informal: diario	No hay una regularidad específica	2 veces por año el formal. Informal en cualquier momento	Una vez por semana	Más de una vez por semana	En el momento que lo creo necesario

Diferencias según el género



Gráfico 39: Mi jefe utiliza un tono neutral y frases moderadas según género de los encuestados

Diferencias según el género

	Claro	Telecentro	Phonecall	Andromeda	Xerox	Extra Power S.A.	Lubritodo	Newtech Solutions
¿Sentís que existe alguna diferencia en base al género del empleado en cómo reciben y reacción al feedback negativo?	Si. Le puedes decir lo mismo en contenido no en la forma. Trato de ser más suave con el ámbito, no las palabras.	Si. Hago una diferencia, no en el contenido sino en la forma de cómo transmitirlo.	Si	Si absolutamente.	No, depende más de la personalidad	Si, las mujeres son más maduras al momento de tomar una crítica constructiva.	No existe una diferencia tan marcada. A veces la mujer es más combativa que el hombre, pero no en todos los casos.	Si, yo creo que se toman las cosas de manera diferentes.

Impacto en la motivación

¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo?



Relación entre motivación y la claridad del feedback

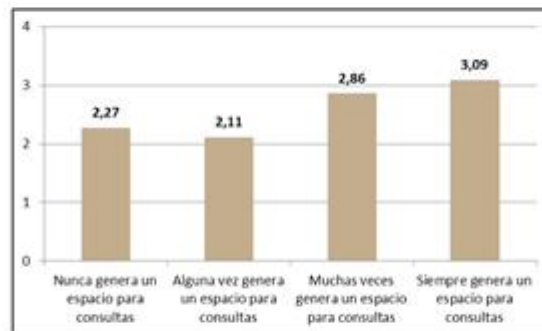


Gráfico 38: Claridad en el feedback según el jefe genere espacios para consultas (0-"nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")

Tabla 9: Regresión entre claridad en el feedback y espacio para consultas/explicaciones

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,88100077	0,14753991	12,7497081	7,1325E-29	1,5904764	2,17170515	1,5904764	2,171705146
Variable X 1	0,41435974	0,06563591	6,31300387	1,2819E-09	0,28507446	0,54364502	0,285074463	0,543645022

Relación entre motivación y periodicidad

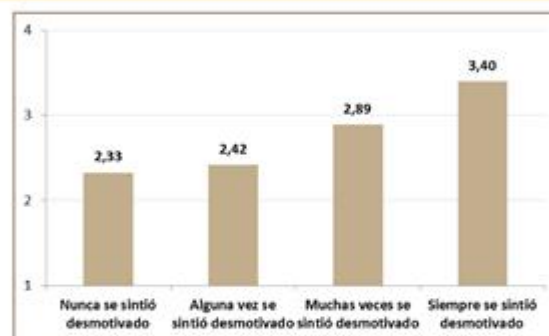


Gráfico 44: Frecuencia con la que el encuestado recibe feedback y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (1-"Semanal" a 4-"Anual")

Tabla 13: Regresión entre la frecuencia con la que el encuestado recibe feedback y la frecuencia con la que los encuestados se sintieron desmotivados

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	2,34884075	0,10461541	21,4962662	3,1599E-56	2,04277621	2,45490528	2,042776213	2,45490528
Variable X 1	0,25277293	0,10156474	2,48878606	0,01348973	0,05271141	0,45282846	0,05271141	0,45282846

Relación entre motivación y espacio para consultas o explicaciones

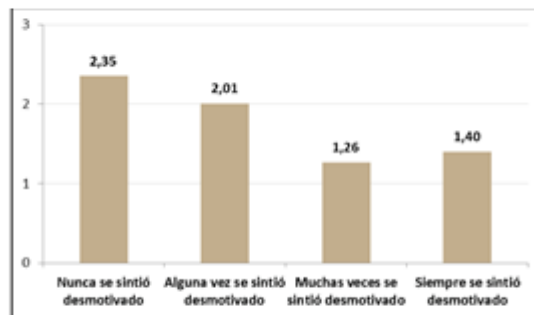


Gráfico 45: Frecuencia con la que el jefe del encuestado genera un espacio para consultas y frecuencia con la que el encuestado se sintió desmotivado (0-"Nunca" a 3-"Siempre")

Regresión entre desmotivación y mi superior inmediato genera un espacio para consultas o explicaciones

	Coefficiente	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intersección	2,347210704	0,107955585	20,82378284	2,32939E-45	2,034609787	2,459811621	2,034609787	2,459811621
Variable X 1	0,324829084	0,107889983	2,988729600	0,037860036	0,012783406	0,437094763	0,012783406	0,437094763

Estrategias proactivas de los empleados



Estrategias proactivas de los empleados

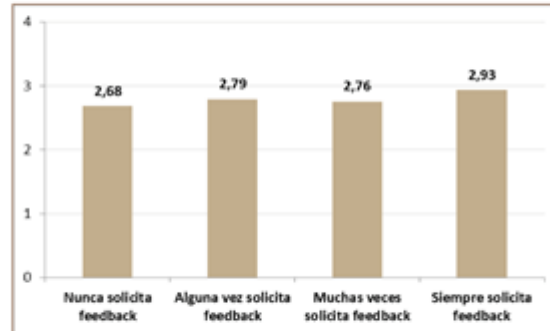


Gráfico 48: Grado de acuerdo con la afirmación "Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior" y frecuencia con la que el encuestado solicita feedback al momento de recibirlo (0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")

Estrategias proactivas de los empleados



Estrategias proactivas de los empleados

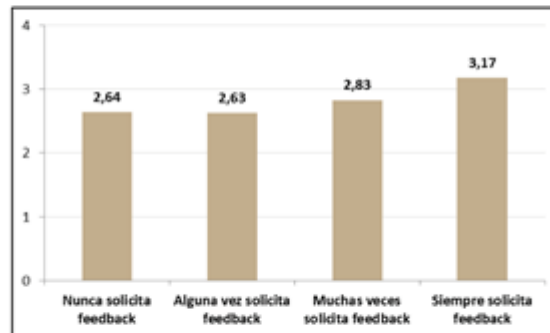


Gráfico 50: Grado de acuerdo con la afirmación "se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar" y frecuencia con la que el encuestado solicita una nueva instancia de feedback (0-"Nada de acuerdo" a 4-"Muy de acuerdo")

Factores que inciden en que el feedback sea productivo



Factores que inciden en que el feedback sea productivo

Tabla 16: Factores que inciden en que el feedback sea productivo (orden descendiente)

Orden	Factor	Variable x1	P(0)
1	Acuerdo con las correcciones	0,5843	3,4908E-26
2	Claridad	0,5341	3,3662E-24
3	Tono neutral y frases moderadas	0,3204	9,0572E-07
4	Feedback a destiempo (tarde)	-0,2072	4,5165E-05

Conclusiones

Formalidad

- cuando las empresas cuentan con políticas de desempeño hacen mayor uso de instancias formales.
- los gerentes prefieren las instancias informales para dar feedback negativo.

Periodicidad

- los gerentes no tienen una periodicidad, prefieren hacerlo en base a las situaciones que se presentan.
- En las empresas donde existen políticas de desempeño la periodicidad es mayormente semestral.

Conclusiones

Diferencias Género

- Los gerentes utilizan un tono neutral y frases moderadas en mayor medida con las mujeres que con los hombres.
- El contenido es el mismo.
- Lo mismo sucede con la claridad del feedback.
- Los gerentes indican que la diferencia radica en la forma en que comunican las correcciones y no en el contenido del mensaje.

Motivación

- Los factores con mayor incidencia son:
 - La claridad.
 - Uso de un tono neutral y frases moderadas.
 - Periodicidad.
 - Espacio para consultas o explicaciones.

Conclusiones

Capacitación

- los gerentes no reciben capacitación específica sobre el tema.
- La excepción se da en las empresas multinacionales.

Estrategias proactivas

- En mayor proporción los empleados solicitan feedback.
- Cuanto mayor es el nivel de acuerdo con las correcciones que reciben los encuestados también aumenta el nivel de solicitud de información al momento de recibir feedback
- Cuando el feedback es más claro aumenta el nivel de solicitud de una nueva instancia posterior de feedback.

Conclusiones

Productividad

- Los factores con mayor incidencia:
 - Claridad
 - Oportuno
 - Acuerdo
 - Tono
 - Empatía

Teoría

- Está pensada para EE.UU., una cultura más formal.
- Falta bibliografía enfocada al feedback informal.

7.11. Anexo XI: Excel Encuestas

Tabla 21: Respuestas válidas de la encuesta

ID	Marca temporal	Sexo	Edad	Ocupación	Zona de Trabajo	Sector de la empresa de donde trabaja	¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa?
1	5/3/2016 22:10:09	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Hasta 5 empleados
2	5/4/2016 0:10:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
3	5/4/2016 0:30:15	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
5	5/4/2016 11:02:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
6	5/4/2016 12:04:57	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados Entre 51 y 200 empleados
7	5/4/2016 12:05:00	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
8	5/4/2016 12:06:04	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
9	5/4/2016 12:06:30	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
10	5/4/2016 12:06:36	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
11	5/4/2016 12:06:43	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
12	5/4/2016 12:06:50	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

13	5/4/2016 12:08:07	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
14	5/4/2016 12:08:42	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
15	5/4/2016 12:08:46	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
16	5/4/2016 12:09:22	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados
17	5/4/2016 12:09:34	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
18	5/4/2016 12:10:02	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
20	5/4/2016 12:12:03	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
21	5/4/2016 12:12:27	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
23	5/4/2016 12:14:45	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
24	5/4/2016 12:15:00	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
25	5/4/2016 12:17:15	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
26	5/4/2016 12:17:44	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
27	5/4/2016 12:17:54	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
28	5/4/2016 12:18:27	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados
29	5/4/2016 12:20:27	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
30	5/4/2016 12:20:50	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
31	5/4/2016 12:20:54	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
32	5/4/2016 12:22:37	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

33	5/4/2016 12:22:58	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
34	5/4/2016 12:24:20	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
35	5/4/2016 12:24:22	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
36	5/4/2016 12:25:13	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
37	5/4/2016 12:25:14	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
38	5/4/2016 12:25:23	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
39	5/4/2016 12:26:46	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
40	5/4/2016 12:27:31	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
41	5/4/2016 12:31:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
42	5/4/2016 12:32:14	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
43	5/4/2016 12:32:19	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
44	5/4/2016 12:32:41	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
45	5/4/2016 12:33:04	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
46	5/4/2016 12:40:58	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
48	5/4/2016 12:47:25	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
49	5/4/2016 12:47:33	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
50	5/4/2016 13:13:29	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
52	5/4/2016 13:20:32	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 6 y 50 empleados

53	5/4/2016 13:21:57	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
54	5/4/2016 13:24:45	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
55	5/4/2016 13:25:54	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Hasta 5 empleados
56	5/4/2016 13:31:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
57	5/4/2016 13:58:51	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
58	5/4/2016 14:03:52	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 51 y 200 empleados
59	5/4/2016 14:34:36	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
60	5/4/2016 14:39:47	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
61	5/4/2016 14:41:14	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
62	5/4/2016 14:54:08	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
63	5/4/2016 15:10:04	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
64	5/4/2016 15:10:37	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
65	5/4/2016 15:19:25	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
66	5/4/2016 15:21:52	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
67	5/4/2016 15:22:42	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
68	5/4/2016 15:23:43	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
69	5/4/2016 15:25:33	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
70	5/4/2016 15:29:27	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

72	5/4/2016 15:46:39	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
73	5/4/2016 15:48:17	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
74	5/4/2016 15:51:38	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
75	5/4/2016 16:15:46	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
76	5/4/2016 16:16:20	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
77	5/4/2016 16:56:50	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
78	5/4/2016 17:22:00	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
79	5/4/2016 18:29:34	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
80	5/4/2016 19:24:59	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
81	5/4/2016 19:34:23	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
82	5/4/2016 19:37:58	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
83	5/4/2016 20:09:34	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
84	5/4/2016 21:23:37	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
85	5/4/2016 21:25:33	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
89	5/4/2016 22:23:09	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 51 y 200 empleados
90	5/4/2016 22:23:29	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
94	5/4/2016 22:47:16	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 51 y 200 empleados
95	5/4/2016 22:50:34	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados

96	5/4/2016 23:12:21	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
97	5/4/2016 23:20:49	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
98	5/4/2016 23:24:58	Femenino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
101	5/5/2016 1:40:50	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
103	5/5/2016 5:09:21	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
105	5/5/2016 7:42:50	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
106	5/5/2016 8:19:27	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 6 y 50 empleados
107	5/5/2016 8:28:43	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
108	5/5/2016 9:17:00	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
109	5/5/2016 10:08:00	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
110	5/5/2016 10:08:30	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
111	5/5/2016 10:16:26	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
112	5/5/2016 10:36:52	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
113	5/5/2016 10:53:02	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados
115	5/5/2016 13:01:39	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
117	5/5/2016 13:40:57	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Financiero	Entre 6 y 50 empleados
119	5/5/2016 14:25:59	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
122	5/5/2016 17:47:22	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

123	5/5/2016 17:50:31	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
124	5/5/2016 19:44:13	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
126	5/5/2016 20:17:38	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
127	5/5/2016 21:37:15	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
128	5/5/2016 21:37:49	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
129	5/5/2016 21:53:25	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
130	5/6/2016 0:41:05	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
131	5/6/2016 9:09:02	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
132	5/6/2016 9:23:46	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
136	5/7/2016 18:16:30	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 51 y 200 empleados
137	5/8/2016 17:05:49	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
138	5/8/2016 17:26:37	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
139	5/8/2016 17:40:45	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
140	5/9/2016 11:46:28	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
144	5/9/2016 19:24:30	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 6 y 50 empleados
145	5/9/2016 19:25:02	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
146	5/9/2016 19:25:36	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
148	5/9/2016 19:28:10	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 6 y 50 empleados

149	5/9/2016 19:28:27	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Hasta 5 empleados
151	5/9/2016 19:28:50	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
152	5/9/2016 19:29:15	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
153	5/9/2016 19:29:45	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
154	5/9/2016 19:29:52	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
156	5/9/2016 19:32:45	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
157	5/9/2016 19:34:35	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
158	5/9/2016 19:35:02	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
160	5/9/2016 19:39:20	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados
161	5/9/2016 19:39:33	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
162	5/9/2016 19:40:43	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 6 y 50 empleados
163	5/9/2016 19:41:05	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 6 y 50 empleados
164	5/9/2016 19:45:49	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 6 y 50 empleados
165	5/9/2016 19:49:07	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
166	5/9/2016 19:59:09	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
167	5/9/2016 20:00:47	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
171	5/9/2016 22:06:41	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
172	5/10/2016 18:17:40	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

174	5/10/2016 18:54:51	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
175	5/10/2016 19:10:55	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
176	5/10/2016 19:13:20	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
178	5/10/2016 19:34:47	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
180	5/10/2016 19:44:24	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
181	5/10/2016 19:46:34	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
182	5/10/2016 19:47:04	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
183	5/10/2016 19:49:32	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
184	5/10/2016 19:50:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Hasta 5 empleados
185	5/10/2016 19:51:05	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Más de 200 empleados
186	5/10/2016 19:52:03	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
187	5/10/2016 19:55:35	Femenino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
188	5/10/2016 19:56:47	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
189	5/10/2016 19:58:05	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
190	5/10/2016 20:02:53	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
191	5/10/2016 20:03:50	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
192	5/10/2016 20:07:48	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados
193	5/10/2016 20:10:06	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados

194	5/10/2016 20:10:10	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
195	5/10/2016 20:19:43	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Más de 200 empleados
196	5/10/2016 20:27:38	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
197	5/10/2016 20:32:20	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
201	5/10/2016 21:13:57	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
202	5/10/2016 21:16:16	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
203	5/10/2016 21:16:55	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados Entre 51 y 200 empleados
204	5/10/2016 21:19:52	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
205	5/10/2016 22:00:03	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 6 y 50 empleados
206	5/10/2016 22:38:59	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
207	5/10/2016 22:47:09	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Más de 200 empleados
208	5/10/2016 22:51:19	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Hasta 5 empleados
209	5/10/2016 23:01:27	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Más de 200 empleados Entre 51 y 200 empleados
210	5/10/2016 23:33:58	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
211	5/10/2016 23:38:37	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
215	5/10/2016 23:54:00	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
218	5/11/2016 0:08:12	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
220	5/11/2016 1:14:12	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados

222	5/11/2016 8:20:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 6 y 50 empleados
	5/11/2016			Empleado empresa privada			Entre 51 y 200 empleados
226	10:02:22	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
	5/11/2016			Empleado empresa privada			
227	10:08:12	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
	5/11/2016			Empleado empresa privada			
228	10:21:50	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
	5/11/2016			Empleado empresa privada			
230	13:55:55	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Hasta 5 empleados
	5/11/2016			Empleado empresa privada			
232	14:53:33	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
	5/11/2016			Empleado empresa privada			Entre 51 y 200 empleados
233	20:14:00	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
	5/12/2016			Empleado empresa privada			
234	1:14:14	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Hasta 5 empleados
	5/12/2016			Empleado empresa privada			
236	14:35:56	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
	5/12/2016			Empleado empresa privada			
237	16:30:34	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
	5/12/2016			Empleado empresa privada			Entre 51 y 200 empleados
238	16:32:09	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
	5/12/2016			Empleado empresa privada			
241	17:37:35	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
	5/12/2016			Empleado empresa privada			
243	22:51:15	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
	5/13/2016			Empleado empresa privada			
244	7:44:06	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
	5/13/2016			Empleado empresa privada			
246	8:32:58	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
	5/13/2016			Empleado empresa privada			Entre 51 y 200 empleados
247	8:55:58	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 51 y 200 empleados
	5/13/2016			Empleado empresa privada			
248	9:20:29	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
	5/13/2016			Empleado empresa privada			
250	11:57:51	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

254	5/13/2016 18:09:20	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Financiero	Más de 200 empleados
255	5/14/2016 16:32:36	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
257	5/17/2016 13:10:08	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
259	5/17/2016 19:00:27	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
260	5/17/2016 19:03:57	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
261	5/17/2016 19:04:29	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
262	5/17/2016 19:08:27	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 6 y 50 empleados
264	5/17/2016 19:12:04	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Hasta 5 empleados
265	5/17/2016 19:12:41	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 6 y 50 empleados
266	5/17/2016 19:23:50	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
269	5/17/2016 19:33:18	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 51 y 200 empleados
270	5/17/2016 19:37:10	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
272	5/17/2016 19:52:24	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Hasta 5 empleados
273	5/17/2016 20:45:52	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
274	5/17/2016 20:46:46	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 51 y 200 empleados
275	5/17/2016 20:48:58	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
276	5/17/2016 20:52:14	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Hasta 5 empleados
277	5/17/2016 20:53:19	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

278	5/17/2016 21:00:12	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Hasta 5 empleados
279	5/17/2016 21:01:51	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
280	5/17/2016 21:03:49	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Más de 200 empleados
281	5/17/2016 21:07:10	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 6 y 50 empleados
283	5/17/2016 22:14:35	Femenino	Más de 46	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Hasta 5 empleados
285	5/17/2016 23:30:12	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
286	5/17/2016 23:32:09	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Entre 6 y 50 empleados
287	5/17/2016 23:43:43	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
292	5/19/2016 17:10:02	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
293	5/24/2016 15:59:42	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 6 y 50 empleados
294	5/24/2016 16:05:50	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
295	5/24/2016 16:19:36	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 51 y 200 empleados
296	5/24/2016 16:20:29	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
297	5/24/2016 16:35:17	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
298	5/24/2016 16:37:56	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
299	5/24/2016 16:39:31	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 51 y 200 empleados
300	5/24/2016 16:41:13	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
302	5/24/2016 17:09:54	Femenino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Entre 6 y 50 empleados

303	5/24/2016 17:53:32	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Más de 200 empleados
304	5/24/2016 19:30:51	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Industria	Más de 200 empleados
305	5/24/2016 22:47:46	Femenino	Más de 46	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Hasta 5 empleados
309	5/24/2016 23:41:15	Masculino	Más de 46	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
311	5/29/2016 20:20:54	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Más de 200 empleados
312	5/30/2016 2:04:32	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Industria	Entre 6 y 50 empleados
313	5/31/2016 13:29:51	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
314	5/31/2016 13:34:45	Masculino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
315	5/31/2016 15:18:19	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Comercio	Entre 6 y 50 empleados
316	5/31/2016 15:25:06	Masculino	de 18 a 25	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
317	5/31/2016 15:33:12	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
318	5/31/2016 15:41:36	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
319	5/31/2016 15:43:58	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 51 y 200 empleados
320	5/31/2016 15:51:14	Femenino	de 36 a 45	Empleado empresa privada	Gran Buenos Aires	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
321	5/31/2016 17:37:31	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados
322	5/31/2016 20:36:08	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Más de 200 empleados

323	5/31/2016 21:33:44	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Servicios	Entre 6 y 50 empleados
324	5/31/2016 21:52:22	Masculino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Financiero	Más de 200 empleados
325	6/1/2016 9:34:57	Femenino	de 26 a 35	Empleado empresa privada	C.A.B.A.	Comercio	Hasta 5 empleados

ID	Trabajo en una empresa	Sector dentro de la empresa	¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?	¿Cuál es su antigüedad en el puesto?	¿Cuál es la regularidad con la que recibe feedback?	Las instancias de feedback correctivo en las que participe fueron:
1	Nacional	Administrativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
2	Multinacional	Administrativo	Gerente	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
3	Nacional	Operativo	Jr.	Menos de 1 año	Mensual	Grupales
5	Nacional	Sistemas	Gerente	Más de 5 años	Semanal	Grupales
6	Multinacional	Operativo	Supervisor	De 3 a 5 años	Semanal	Grupales
7	Multinacional	Sistemas	Jr.	De 1 a 3 años	Mensual	Grupales
8	Multinacional	Sistemas	Sr	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
9	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
10	Multinacional	Operativo	Supervisor	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
11	Multinacional	Sistemas	Sr	Más de 5 años	Mensual	Grupales
12	Multinacional	Operativo	Jr.	De 3 a 5 años	Semanal	Grupales
13	Multinacional	Operativo	Jr.	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
14	Multinacional	Operativo	Jefe	Más de 5 años	Mensual	Individuales
15	Multinacional	Sistemas	Supervisor	Más de 5 años	Semestral	Individuales

16	Multinacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
17	Multinacional	Sistemas	Jefe	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
18	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
20	Multinacional	Operativo	Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
21	Multinacional	Operativo	Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Grupales
23	Multinacional	Operativo	Jefe	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
24	Multinacional	Sistemas	Supervisor	Más de 5 años	Mensual	Individuales
25	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
26	Multinacional	Operativo	Jefe	Más de 5 años	Semestral	Individuales
27	Multinacional	Operativo	Jefe	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
28	Multinacional	Sistemas	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
29	Multinacional	Comercial	Sr	Más de 5 años	Anual	Grupales
30	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
31	Multinacional	Operativo	Sr	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
32	Multinacional	Operativo	Supervisor	Más de 5 años	Anual	Individuales
33	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
34	Multinacional	Operativo	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
35	Multinacional	Administrativo	Jr.	Más de 5 años	Anual	Individuales
36	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
37	Multinacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
38	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
39	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
40	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
41	Multinacional	Operativo	Gerente	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
42	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
43	Nacional	Administrativo	Sr	Menos de 1 año	Mensual	Individuales

44	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
45	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
46	Multinacional	Sistemas	Jefe	Más de 5 años	Semanal	Individuales
48	Multinacional	Sistemas	Jefe	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
49	Multinacional	Finanzas	Supervisor	Más de 5 años	Semestral	Individuales
50	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
52	Nacional	Operativo	Jr.	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
53	Multinacional	Finanzas	Semi Sr	Más de 5 años	Semanal	Individuales
54	Multinacional	Comercial	Jr.	Menos de 1 año	Mensual	Individuales
55	Nacional	Administrativo	Jr.	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
56	Nacional	Operativo	Jr.	Más de 5 años	Anual	Individuales
57	Multinacional	Finanzas	Jr.	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
58	Nacional	Administrativo	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
59	Multinacional	Sistemas	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
60	Multinacional	Operativo	Supervisor	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
61	Multinacional	Operativo	Semi Sr	Más de 5 años	Semestral	Grupales
62	Multinacional	Operativo	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
63	Multinacional	Sistemas	Gerente	Más de 5 años	Anual	Grupales
64	Nacional	Comercial	Supervisor	De 1 a 3 años	Mensual	Grupales
65	Multinacional	Operativo	Semi Sr	Más de 5 años	Semanal	Individuales
66	Multinacional	Sistemas	Jr.	Menos de 1 año	Semestral	Grupales
67	Multinacional	Sistemas	Jr.	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales

68	Multinacional	Operativo	Sr	De 3 a 5 años	Anual	Grupales
69	Multinacional	Operativo	Jr.	De 3 a 5 años	Semanal	Grupales
70	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
72	Nacional	Administrativo	Supervisor	Más de 5 años	Anual	Individuales
73	Multinacional	Sistemas	Supervisor	Más de 5 años	Anual	Individuales
74	Nacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
75	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Grupales
76	Multinacional	Sistemas	Jr.	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
77	Multinacional	Sistemas	Jr.	Menos de 1 año	Anual	Grupales
78	Multinacional	Sistemas	Jefe	Menos de 1 año	Semestral	Individuales
79	Nacional	Finanzas	Jr.	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
80	Multinacional	Sistemas	Supervisor	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
81	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 3 a 5 años	Mensual	Grupales
82	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semanal	Grupales
83	Multinacional	Comercial	Gerente	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
84	Nacional	Operativo	Semi Sr	De 3 a 5 años	Anual	Grupales
85	Nacional	Administrativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
89	Nacional	Administrativo	Supervisor	Más de 5 años	Semestral	Grupales
90	Multinacional	Operativo	Supervisor	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
94	Multinacional	Administrativo	Pasante	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
95	Nacional	Comercial	Pasante	Menos de 1 año	Semanal	Individuales

96	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 3 a 5 años	Mensual	Grupales
97	Nacional	Sistemas	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Grupales
98	Nacional	Administrativo	Semi Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
101	Multinacional	Sistemas	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
103	Nacional	Administrativo	Sr	Más de 5 años	Anual	Individuales
105	Multinacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
106	Nacional	Operativo	Supervisor	Más de 5 años	Anual	Individuales
107	Multinacional	Finanzas	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
108	Nacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Mensual	Grupales
109	Multinacional	Operativo	Jefe	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
110	Multinacional	Finanzas	Jr.	Menos de 1 año	Semestral	Individuales
111	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
112	Multinacional	Comercial	Jr.	Más de 5 años	Anual	Individuales
113	Nacional	Comercial	Jr.	De 3 a 5 años	Semanal	Grupales
115	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
117	Nacional	Administrativo	Jr.	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
119	Multinacional	Comercial	Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
122	Multinacional	Sistemas	Sr	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
123	Nacional	Operativo	Semi Sr	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
124	Multinacional	Administrativo	Jr.	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
126	Nacional	Operativo	Jefe	Más de 5 años	Mensual	Individuales
127	Multinacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales

128	Multinacional	Operativo	Gerente	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
129	Multinacional	Finanzas	Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Grupales
130	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Anual	Individuales
131	Multinacional	Comercial	Sr	Menos de 1 año	Semestral	Individuales
132	Nacional	Sistemas	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
136	Nacional	Administrativo	Pasante	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
137	Multinacional	Sistemas	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
138	Nacional	Administrativo	Pasante	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
139	Nacional	Operativo	Jr.	Más de 5 años	Mensual	Grupales
140	Multinacional	Operativo	Jefe	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
144	Nacional	Administrativo	Jefe	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
145	Multinacional	Administrativo	Semi Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
146	Nacional	Comercial	Gerente	Más de 5 años	Mensual	Grupales
148	Nacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
149	Nacional	Comercial	Supervisor	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
151	Nacional	Comercial	Jefe	Más de 5 años	Mensual	Individuales
152	Nacional	Comercial	Gerente	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
153	Nacional	Operativo	Semi Sr	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
154	Nacional	Comercial	Jefe	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
156	Nacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
157	Multinacional	Comercial	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
158	Nacional	Finanzas	Jefe	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
160	Multinacional	Finanzas	Sr	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
161	Nacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
162	Multinacional	Finanzas	Semi Sr	Menos de 1 año	Mensual	Individuales
163	Nacional	Operativo	Jefe	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales

164	Multinacional	Administrativo	Jr.	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
165	Multinacional	Comercial	Jr.	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
166	Multinacional	Finanzas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
167	Nacional	Administrativo	Sr	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
171	Multinacional	Comercial	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
172	Multinacional	Comercial	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
174	Multinacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
175	Multinacional	Administrativo	Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
176	Nacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
178	Multinacional	Finanzas	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
180	Nacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
181	Nacional	Administrativo	Gerente	Más de 5 años	Semestral	Individuales
182	Nacional	Administrativo	Pasante	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
183	Nacional	Comercial	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
184	Nacional	Finanzas	Jefe	Más de 5 años	Semanal	Individuales
185	Multinacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
186	Nacional	Comercial	Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
187	Nacional	Administrativo	Supervisor	Menos de 1 año	Mensual	Individuales
188	Nacional	Administrativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
189	Nacional	Comercial	Sr	Más de 5 años	Mensual	Individuales

190	Nacional	Sistemas	Supervisor	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
191	Nacional	Administrativo	Supervisor	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
192	Multinacional	Comercial	Jr.	Menos de 1 año	Mensual	Individuales
193	Multinacional	Comercial	Jr.	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
194	Nacional	Administrativo	Jr.	De 3 a 5 años	Semestral	Grupales
195	Multinacional	Comercial	Sr	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
196	Nacional	Administrativo	Jr.	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
197	Nacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Grupales
201	Nacional	Comercial	Jefe	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
202	Nacional	Administrativo	Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
203	Nacional	Operativo	Supervisor	De 1 a 3 años	Anual	Grupales
204	Nacional	Administrativo	Jr.	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
205	Nacional	Comercial	Sr	De 3 a 5 años	Anual	Grupales
206	Nacional	Finanzas	Gerente	Más de 5 años	Mensual	Individuales
207	Nacional	Administrativo	Supervisor	Menos de 1 año	Mensual	Grupales
208	Nacional	Comercial	Jr.	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
209	Multinacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
210	Nacional	Comercial	Gerente	Más de 5 años	Semanal	Grupales
211	Nacional	Comercial	Jefe	De 3 a 5 años	Mensual	Individuales
215	Nacional	Comercial	Gerente	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
218	Multinacional	Comercial	Supervisor	De 3 a 5 años	Semanal	Grupales
220	Multinacional	Finanzas	Pasante	Menos de 1 año	Anual	Grupales
222	Nacional	Administrativo	Supervisor	De 1 a 3 años	Mensual	Grupales

226	Nacional	Sistemas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
227	Nacional	Comercial	Jefe	Más de 5 años	Mensual	Individuales
228	Multinacional	Finanzas	Jr.	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
230	Nacional	Administrativo	Jr.	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
232	Nacional	Administrativo	Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
233	Multinacional	Operativo	Pasante	Menos de 1 año	Semestral	Individuales
234	Nacional	Comercial	Jr.	Menos de 1 año	Semanal	Individuales
236	Multinacional	Sistemas	Supervisor	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
237	Nacional	Sistemas	Supervisor	Más de 5 años	Semanal	Grupales
238	Nacional	Operativo	Supervisor	Más de 5 años	Semanal	Grupales
241	Multinacional	Comercial	Supervisor	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
243	Nacional	Administrativo	Jefe	Menos de 1 año	Semanal	Grupales
244	Multinacional	Comercial	Semi Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
246	Nacional	Operativo	Sr	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
247	Nacional	Sistemas	Semi Sr	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
248	Multinacional	Administrativo	Semi Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
250	Nacional	Administrativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Individuales
254	Nacional	Operativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
255	Nacional	Administrativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semestral	Grupales
257	Nacional	Operativo	Jr.	Menos de 1 año	Semestral	Grupales
259	Multinacional	Finanzas	Pasante	Menos de 1 año	Mensual	Grupales
260	Nacional	Operativo	Sr	Más de 5 años	Semanal	Individuales
261	Nacional	Comercial	Jefe	Más de 5 años	Semanal	Individuales
262	Nacional	Finanzas	Gerente	Más de 5 años	Semanal	Grupales

264	Nacional	Comercial	Gerente	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
265	Nacional	Comercial	Gerente	Más de 5 años	Mensual	Individuales
266	Multinacional	Administrativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
269	Nacional	Sistemas	Sr	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
270	Nacional	Operativo	Gerente	Más de 5 años	Semanal	Grupales
272	Nacional	Administrativo	Gerente	Más de 5 años	Semanal	Individuales
273	Multinacional	Comercial	Pasante	Menos de 1 año	Mensual	Individuales
274	Nacional	Comercial	Jr.	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
275	Nacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
276	Nacional	Administrativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
277	Nacional	Administrativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
278	Nacional	Administrativo	Jr.	Menos de 1 año	Semestral	Individuales
279	Multinacional	Comercial	Sr	Menos de 1 año	Semestral	Grupales
280	Multinacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
281	Nacional	Administrativo	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
283	Nacional	Operativo	Jefe	Más de 5 años	Anual	Individuales
285	Nacional	Sistemas	Sr	Más de 5 años	Mensual	Individuales
286	Nacional	Finanzas	Gerente	De 3 a 5 años	Semanal	Grupales
287	Nacional	Comercial	Jefe	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
292	Multinacional	Finanzas	Pasante	Menos de 1 año	Anual	Grupales
293	Multinacional	Administrativo	Sr	Más de 5 años	Semestral	Grupales
294	Nacional	Sistemas	Semi Sr	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
295	Nacional	Comercial	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales

296	Nacional	Administrativo	Semi Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Grupales
297	Multinacional	Operativo	Supervisor	Más de 5 años	Mensual	Individuales
298	Nacional	Administrativo	Supervisor	De 3 a 5 años	Anual	Individuales
299	Multinacional	Comercial	Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
300	Multinacional	Finanzas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
302	Nacional	Administrativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
303	Multinacional	Finanzas	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
304	Multinacional	Operativo	Jefe	De 1 a 3 años	Anual	Individuales
305	Multinacional	Administrativo	Jefe	Más de 5 años	Semestral	Grupales
309	Nacional	Administrativo	Supervisor	Más de 5 años	Semanal	Individuales
311	Multinacional	Sistemas	Semi Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Individuales
312	Nacional	Finanzas	Semi Sr	Más de 5 años	Semestral	Grupales
313	Multinacional	Operativo	Semi Sr	De 1 a 3 años	Semanal	Individuales
314	Multinacional	Operativo	Supervisor	Más de 5 años	Mensual	Grupales
315	Nacional	Administrativo	Sr	De 3 a 5 años	Semestral	Grupales
316	Nacional	Administrativo	Jr.	De 1 a 3 años	Semanal	Grupales
317	Multinacional	Operativo	Sr	De 3 a 5 años	Semanal	Individuales
318	Nacional	Finanzas	Semi Sr	Menos de 1 año	Semestral	Grupales

319	Nacional	Operativo	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
320	Multinacional	Administrativo	Semi Sr	De 3 a 5 años	Anual	Grupales
321	Multinacional	Administrativo	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
322	Multinacional	Operativo	Sr	Menos de 1 año	Anual	Individuales
323	Nacional	Administrativo	Sr	De 1 a 3 años	Mensual	Individuales
324	Multinacional	Comercial	Sr	De 1 a 3 años	Semestral	Individuales
325	Nacional	Comercial	Sr	Menos de 1 año	Anual	Individuales

ID	Quando le dan feedback correctivo normalmente se produce de manera:	¿Existen políticas en su organización sobre evaluación de desempeño?	Estoy de acuerdo con las correcciones que recibo	Quando mi jefe me brinda información negativa de mi desempeño utiliza un tono neutral y frases moderadas	Quando me realizan correcciones son a destiempo (tarde, cuando ya no pueden tomarse acciones)
1	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
2	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
3	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
5	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
6	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
7	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
8	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
9	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez

10	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
11	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
12	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
13	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
14	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
15	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
16	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Nunca
17	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Nunca
18	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
20	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
21	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
23	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
24	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
25	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
26	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
27	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
28	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Siempre	Siempre
29	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Nunca	Siempre
30	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
31	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Nunca

32	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Nunca	Nunca	Nunca
33	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
34	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
35	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
36	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
37	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
38	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
39	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
40	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Nunca
41	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Siempre
42	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
43	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
44	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
45	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
46	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
48	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
49	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
50	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
52	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Nunca
53	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
54	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Muchas veces	Nunca
55	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Nunca

56	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
57	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
58	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
59	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
60	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
61	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
62	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
63	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Siempre	Siempre
64	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Alguna vez	Alguna vez
65	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
66	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
67	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
68	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
69	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Siempre	Siempre	Alguna vez
70	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
72	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
73	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
74	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
75	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
76	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
77	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Nunca

78	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
79	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
80	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
81	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
82	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Nunca	Alguna vez	Alguna vez
83	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Nunca
84	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
85	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
89	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
90	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
94	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
95	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
96	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
97	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
98	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
101	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
103	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
105	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Siempre	Muchas veces
106	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
107	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez

108	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
109	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Muchas veces
110	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
111	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Siempre	Alguna vez
112	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
113	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
115	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
117	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
119	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
122	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
123	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
124	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
126	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
127	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
128	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
129	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
130	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
131	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
132	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
136	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
137	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
138	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
139	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Muchas veces

140	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
144	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
145	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Nunca
146	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
148	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
149	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
151	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
152	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
153	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
154	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Nunca	Nunca
156	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
157	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
158	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Nunca
160	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
161	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
162	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Nunca
163	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
164	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
165	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
166	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
167	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Nunca
171	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
172	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez

174	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
175	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
176	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
178	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
180	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Nunca
181	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
182	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
183	Informal (ej. Charla de café)	Si	Siempre	Muchas veces	Alguna vez
184	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
185	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
186	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
187	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Siempre	Siempre	Nunca
188	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
189	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
190	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
191	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
192	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
193	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
194	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
195	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
196	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
197	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Nunca
201	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Nunca

202	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
203	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
204	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
205	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
206	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Nunca
207	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Nunca
208	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
209	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
210	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Muchas veces	Nunca
211	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Siempre	Muchas veces
215	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
218	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Nunca
220	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
222	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
226	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
227	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
228	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
230	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Muchas veces	Alguna vez
232	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
233	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
234	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
236	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces

237	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
238	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
241	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
243	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
244	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
246	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
247	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
248	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
250	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
254	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Siempre	Nunca
255	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
257	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
259	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
260	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Muchas veces	Alguna vez
261	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
262	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
264	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
265	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
266	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
269	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
270	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
272	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Siempre	Nunca
273	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Nunca
274	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
275	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Muchas veces

276	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Muchas veces	Muchas veces
277	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
278	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Siempre	Nunca
279	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
280	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Nunca
281	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Nunca	Alguna vez
283	Informal (ej. Charla de café)	Si	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
285	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
286	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
287	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez
292	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Nunca
293	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
294	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
295	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
296	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Muchas veces	Muchas veces
297	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
298	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Nunca	Nunca
299	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
300	Informal (ej. Charla de café)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
302	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
303	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Muchas veces

304	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
305	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
309	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Nunca
311	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
312	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
313	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	No	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
314	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
315	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
316	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
317	Informal (ej. Charla de café)	No	Siempre	Alguna vez	Alguna vez
318	Informal (ej. Charla de café)	No	Muchas veces	Siempre	Alguna vez
319	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Siempre	Siempre	Alguna vez
320	Informal (ej. Charla de café)	No	Nunca	Nunca	Siempre
321	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
322	Informal (ej. Charla de café)	No	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
323	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Siempre	Nunca
324	Formal (ej. Reunión de evaluación de desempeño)	Si	Muchas veces	Nunca	Alguna vez

ID	En las instancias de feedback correctivo mi superior inmediato genera un espacio para consultas o explicaciones	¿Le solicita feedback a su superior?	Cuando tiene dudas sobre las expectativas de su superior, ¿le solicita mayor información?	Luego de recibir feedback negativo, ¿realiza acciones correctivas para alcanzar las expectativas de su superior?
1	Nunca	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
2	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Alguna vez
3	Muchas veces	Muchas veces	Siempre	Muchas veces
5	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
6	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
7	Alguna vez	Nunca	Nunca	Alguna vez
8	Muchas veces	Alguna vez	Siempre	Siempre
9	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
10	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
11	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
12	Siempre	Muchas veces	Siempre	Siempre
13	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
14	Siempre	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
15	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
16	Siempre	Siempre	Muchas veces	Siempre
17	Muchas veces	Siempre	Muchas veces	Siempre
18	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
20	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces

21	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
23	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
24	Muchas veces	Siempre	Siempre	Siempre
25	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
26	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
27	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
28	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
29	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
30	Alguna vez	Alguna vez	Siempre	Siempre
31	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
32	Alguna vez	Siempre	Siempre	Alguna vez
33	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
34	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
35	Muchas veces	Nunca	Nunca	Alguna vez
36	Alguna vez	Muchas veces	Siempre	Siempre
37	Muchas veces	Nunca	Alguna vez	Siempre
38	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
39	Muchas veces	Nunca	Siempre	Siempre
40	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
41	Alguna vez	Muchas veces	Siempre	Siempre
42	Muchas veces	Alguna vez	Siempre	Siempre
43	Siempre	Nunca	Muchas veces	Muchas veces
44	Siempre	Nunca	Nunca	Siempre
45	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
46	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
48	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

49	Siempre	Siempre	Muchas veces	Muchas veces
50	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
52	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
53	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
54	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
55	Siempre	Nunca	Muchas veces	Siempre
56	Alguna vez	Nunca	Muchas veces	Siempre
57	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
58	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
59	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
60	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
61	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
62	Siempre	Muchas veces	Siempre	Siempre
63	Alguna vez	Siempre	Alguna vez	Siempre
64	Alguna vez	Muchas veces	Siempre	Siempre
65	Siempre	Muchas veces	Siempre	Muchas veces
66	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
67	Alguna vez	Muchas veces	Nunca	Muchas veces
68	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
69	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
70	Nunca	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
72	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre

73	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
74	Siempre	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
75	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
76	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
77	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
78	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
79	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
80	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez
81	Siempre	Muchas veces	Siempre	Muchas veces
82	Nunca	Nunca	Siempre	Nunca
83	Alguna vez	Siempre	Alguna vez	Siempre
84	Muchas veces	Siempre	Alguna vez	Siempre
85	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
89	Nunca	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
90	Alguna vez	Muchas veces	Siempre	Siempre
94	Siempre	Siempre	Muchas veces	Siempre
95	Siempre	Siempre	Alguna vez	Siempre
96	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
97	Muchas veces	Siempre	Siempre	Siempre
98	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces

101	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
103	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
105	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
106	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Siempre
107	Siempre	Nunca	Alguna vez	Siempre
108	Muchas veces	Alguna vez	Nunca	Muchas veces
109	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
110	Siempre	Nunca	Muchas veces	Muchas veces
111	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
112	Alguna vez	Muchas veces	Siempre	Muchas veces
113	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
115	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
117	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
119	Muchas veces	Siempre	Muchas veces	Siempre
122	Siempre	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
123	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
124	Siempre	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
126	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
127	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
128	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
129	Siempre	Muchas veces	Siempre	Siempre
130	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces

131	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
132	Muchas veces	Siempre	Siempre	Siempre
136	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
137	Muchas veces	Alguna vez	Siempre	Siempre
138	Siempre	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
139	Alguna vez	Nunca	Siempre	Siempre
140	Siempre	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
144	Muchas veces	Nunca	Siempre	Siempre
145	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
146	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
148	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
149	Muchas veces	Alguna vez	Nunca	Siempre
151	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
152	Muchas veces	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
153	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
154	Nunca	Alguna vez	Nunca	Nunca
156	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
157	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
158	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
160	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
161	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
162	Muchas veces	Alguna vez	Nunca	Siempre
163	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
164	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
165	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces

166	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
167	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
171	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
172	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
174	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
175	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
176	Muchas veces	Muchas veces	Nunca	Muchas veces
178	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
180	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
181	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
182	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre
183	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
184	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
185	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
186	Muchas veces	Alguna vez	Siempre	Siempre
187	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre
188	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces
189	Nunca	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
190	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
191	Muchas veces	Siempre	Nunca	Siempre
192	Siempre	Alguna vez	Siempre	Siempre

193	Siempre	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
194	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
195	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
196	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
197	Siempre	Nunca	Muchas veces	Muchas veces
201	Siempre	Alguna vez	Nunca	Siempre
202	Muchas veces	Nunca	Alguna vez	Alguna vez
203	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
204	Muchas veces	Alguna vez	Siempre	Siempre
205	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Siempre
206	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
207	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
208	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
209	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
210	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
211	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
215	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
218	Siempre	Siempre	Alguna vez	Siempre
220	Siempre	Nunca	Siempre	Muchas veces
222	Alguna vez	Nunca	Muchas veces	Siempre
226	Alguna vez	Nunca	Siempre	Muchas veces
227	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez

228	Muchas veces	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
230	Siempre	Muchas veces	Siempre	Siempre
232	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
233	Muchas veces	Alguna vez	Nunca	Muchas veces
234	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
236	Muchas veces	Nunca	Nunca	Muchas veces
237	Muchas veces	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
238	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
241	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
243	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
244	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
246	Siempre	Siempre	Muchas veces	Muchas veces
247	Muchas veces	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
248	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
250	Muchas veces	Nunca	Nunca	Muchas veces
254	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
255	Nunca	Nunca	Nunca	Muchas veces
257	Siempre	Nunca	Nunca	Muchas veces
259	Alguna vez	Muchas veces	Siempre	Siempre
260	Alguna vez	Nunca	Muchas veces	Alguna vez
261	Muchas veces	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
262	Alguna vez	Nunca	Nunca	Nunca
264	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
265	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces

266	Muchas veces	Nunca	Muchas veces	Muchas veces
269	Alguna vez	Alguna vez	Siempre	Siempre
270	Alguna vez	Alguna vez	Siempre	Alguna vez
272	Muchas veces	Siempre	Siempre	Siempre
273	Alguna vez	Alguna vez	Siempre	Siempre
274	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
275	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
276	Muchas veces	Muchas veces	Siempre	Siempre
277	Muchas veces	Muchas veces	Siempre	Siempre
278	Siempre	Alguna vez	Siempre	Muchas veces
279	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Siempre
280	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
281	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
283	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
285	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
286	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
287	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Siempre
292	Siempre	Nunca	Alguna vez	Siempre
293	Siempre	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
294	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
295	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
296	Siempre	Nunca	Alguna vez	Siempre
297	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Muchas veces

298	Nunca	Siempre	Muchas veces	Muchas veces
299	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
300	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
302	Siempre	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
303	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
304	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
305	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
309	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Alguna vez
311	Siempre	Muchas veces	Muchas veces	Siempre
312	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
313	Muchas veces	Muchas veces	Alguna vez	Siempre
314	Alguna vez	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
315	Muchas veces	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces
316	Siempre	Alguna vez	Muchas veces	Muchas veces
317	Muchas veces	Nunca	Nunca	Muchas veces
318	Alguna vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
319	Alguna vez	Nunca	Alguna vez	Siempre

320	Nunca	Alguna vez	Muchas veces	Alguna vez
321	Muchas veces	Alguna vez	Nunca	Alguna vez
322	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces	Muchas veces
323	Muchas veces	Nunca	Alguna vez	Siempre
324	Siempre	Nunca	Alguna vez	Muchas veces
325	Alguna vez	Nunca	Muchas veces	Siempre

ID	Una vez modificado el comportamiento, ¿solicita una nueva instancia de feedback?	¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo?	Estoy conforme con la información que me brinda mi superior sobre mi desempeño	Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior
1	Alguna vez	Alguna vez	3	2
2	Alguna vez	Alguna vez	2	2
3	Alguna vez	Nunca	3	3
5	Alguna vez	Alguna vez	3	2
6	Alguna vez	Nunca	2	2
7	Nunca	Alguna vez	2	2
8	Alguna vez	Alguna vez	3	3
9	Nunca	Nunca	3	3
10	Siempre	Alguna vez	4	4
11	Muchas veces	Alguna vez	3	3

12	Muchas veces	Nunca	4	4
13	Alguna vez	Nunca	2	3
14	Muchas veces	Nunca	3	4
15	Muchas veces	Alguna vez	3	3
16	Siempre	Siempre	4	4
17	Alguna vez	Nunca	4	4
18	Alguna vez	Nunca	4	4
20	Muchas veces	Alguna vez	3	3
21	Siempre	Nunca	4	4
23	Muchas veces	Alguna vez	1	3
24	Siempre	Muchas veces	2	2
25	Muchas veces	Alguna vez	2	3
26	Alguna vez	Alguna vez	2	2
27	Alguna vez	Nunca	4	3
28	Alguna vez	Nunca	3	4
29	Alguna vez	Alguna vez	2	3
30	Nunca	Alguna vez	0	2
31	Muchas veces	Nunca	4	4
32	Nunca	Siempre	1	1
33	Muchas veces	Alguna vez	3	3
34	Nunca	Muchas veces	1	2
35	Nunca	Alguna vez	2	2
36	Alguna vez	Siempre	1	0
37	Alguna vez	Alguna vez	2	2
38	Alguna vez	Nunca	4	3
39	Nunca	Alguna vez	4	4

40	Alguna vez	Alguna vez	3	3
41	Muchas veces	Alguna vez	1	3
42	Muchas veces	Alguna vez	3	3
43	Nunca	Alguna vez	1	1
44	Nunca	Alguna vez	4	4
45	Muchas veces	Alguna vez	3	3
46	Alguna vez	Alguna vez	2	3
48	Muchas veces	Alguna vez	3	3
49	Muchas veces	Nunca	4	3
50	Alguna vez	Nunca	2	2
52	Nunca	Alguna vez	3	4
53	Alguna vez	Alguna vez	3	3
54	Alguna vez	Nunca	4	4
55	Muchas veces	Nunca	4	4
56	Nunca	Alguna vez	3	3
57	Alguna vez	Nunca	2	3
58	Alguna vez	Muchas veces	4	2
59	Alguna vez	Alguna vez	2	3
60	Alguna vez	Alguna vez	3	3
61	Alguna vez	Alguna vez	2	2
62	Muchas veces	Nunca	3	3
63	Muchas veces	Alguna vez	4	1
64	Alguna vez	Nunca	3	3

65	Alguna vez	Alguna vez	3	3
66	Alguna vez	Nunca	4	3
67	Muchas veces	Nunca	3	2
68	Siempre	Nunca	3	3
69	Alguna vez	Nunca	4	4
70	Alguna vez	Muchas veces	2	0
72	Alguna vez	Alguna vez	4	4
73	Alguna vez	Muchas veces	3	2
74	Alguna vez	Muchas veces	2	2
75	Muchas veces	Nunca	3	3
76	Siempre	Nunca	3	4
77	Alguna vez	Nunca	3	3
78	Muchas veces	Nunca	3	3
79	Nunca	Alguna vez	3	3
80	Muchas veces	Alguna vez	3	2
81	Muchas veces	Alguna vez	3	3
82	Nunca	Nunca	0	0
83	Muchas veces	Alguna vez	4	3
84	Nunca	Nunca	4	4
85	Muchas veces	Alguna vez	2	3

89	Nunca	Muchas veces	0	2
90	Muchas veces	Alguna vez	3	3
94	Siempre	Nunca	2	3
95	Alguna vez	Alguna vez	3	3
96	Alguna vez	Alguna vez	3	4
97	Alguna vez	Alguna vez	1	2
98	Nunca	Muchas veces	3	2
101	Muchas veces	Alguna vez	2	1
103	Alguna vez	Alguna vez	3	2
105	Siempre	Nunca	4	3
106	Muchas veces	Alguna vez	3	3
107	Nunca	Alguna vez	4	4
108	Alguna vez	Alguna vez	3	3
109	Alguna vez	Alguna vez	3	3
110	Nunca	Alguna vez	4	2
111	Alguna vez	Nunca	4	4
112	Siempre	Nunca	3	3
113	Alguna vez	Nunca	3	3
115	Muchas veces	Alguna vez	3	3
117	Nunca	Alguna vez	2	2
119	Alguna vez	Nunca	3	3
122	Alguna vez	Nunca	3	3

123	Alguna vez	Alguna vez	2	2
124	Nunca	Alguna vez	3	3
126	Nunca	Alguna vez	2	2
127	Nunca	Alguna vez	2	2
128	Nunca	Nunca	4	4
129	Alguna vez	Alguna vez	3	2
130	Muchas veces	Alguna vez	3	3
131	Muchas veces	Alguna vez	4	4
132	Alguna vez	Nunca	2	3
136	Alguna vez	Alguna vez	3	3
137	Alguna vez	Nunca	3	3
138	Muchas veces	Nunca	4	4
139	Nunca	Alguna vez	3	3
140	Alguna vez	Nunca	3	4
144	Muchas veces	Alguna vez	3	4
145	Nunca	Alguna vez	3	3
146	Muchas veces	Muchas veces	4	4
148	Siempre	Alguna vez	2	2
149	Alguna vez	Muchas veces	2	2
151	Alguna vez	Muchas veces	3	3
152	Muchas veces	Alguna vez	3	3
153	Muchas veces	Alguna vez	3	3
154	Nunca	Alguna vez	3	2
156	Alguna vez	Alguna vez	3	3
157	Muchas veces	Alguna vez	4	3
158	Alguna vez	Alguna vez	2	3

160	Alguna vez	Nunca	4	3
161	Muchas veces	Alguna vez	3	4
162	Nunca	Alguna vez	3	2
163	Alguna vez	Nunca	2	2
164	Nunca	Alguna vez	3	4
165	Nunca	Nunca	3	3
166	Muchas veces	Nunca	3	2
167	Siempre	Alguna vez	3	3
171	Nunca	Alguna vez	3	3
172	Muchas veces	Alguna vez	4	3
174	Alguna vez	Alguna vez	3	3
175	Alguna vez	Alguna vez	2	3
176	Nunca	Nunca	4	4
178	Alguna vez	Alguna vez	3	3
180	Nunca	Alguna vez	2	2
181	Muchas veces	Alguna vez	3	3
182	Nunca	Alguna vez	4	4
183	Siempre	Nunca	3	4
184	Muchas veces	Alguna vez	2	2
185	Muchas veces	Muchas veces	3	3
186	Muchas veces	Alguna vez	3	3

187	Siempre	Nunca	4	4
188	Nunca	Alguna vez	2	3
189	Siempre	Alguna vez	2	2
190	Alguna vez	Muchas veces	2	2
191	Nunca	Alguna vez	3	4
192	Alguna vez	Nunca	4	4
193	Nunca	Alguna vez	2	1
194	Nunca	Alguna vez	2	2
195	Nunca	Alguna vez	3	3
196	Siempre	Nunca	3	4
197	Alguna vez	Nunca	2	2
201	Nunca	Nunca	2	4
202	Nunca	Alguna vez	3	3
203	Muchas veces	Alguna vez	3	3
204	Muchas veces	Alguna vez	3	3
205	Nunca	Alguna vez	3	4
206	Alguna vez	Alguna vez	4	3
207	Siempre	Alguna vez	3	2
208	Muchas veces	Alguna vez	3	3
209	Muchas veces	Nunca	4	4
210	Alguna vez	Alguna vez	3	4
211	Muchas veces	Nunca	3	3

215	Muchas veces	Alguna vez	3	3
218	Siempre	Alguna vez	3	3
220	Nunca	Alguna vez	2	4
222	Muchas veces	Nunca	2	2
226	Nunca	Alguna vez	3	3
227	Alguna vez	Alguna vez	4	2
228	Alguna vez	Nunca	2	2
230	Alguna vez	Nunca	4	4
232	Alguna vez	Nunca	1	2
233	Muchas veces	Nunca	3	3
234	Muchas veces	Alguna vez	3	3
236	Nunca	Nunca	3	2
237	Alguna vez	Alguna vez	3	3
238	Nunca	Nunca	3	2
241	Alguna vez	Alguna vez	3	3
243	Alguna vez	Alguna vez	4	3
244	Muchas veces	Alguna vez	3	3
246	Alguna vez	Alguna vez	1	1
247	Nunca	Alguna vez	3	3
248	Alguna vez	Muchas veces	1	1
250	Nunca	Alguna vez	2	1
254	Muchas veces	Nunca	4	4
255	Alguna vez	Muchas veces	3	2

257	Alguna vez	Alguna vez	4	3
259	Alguna vez	Alguna vez	3	3
260	Alguna vez	Nunca	3	3
261	Nunca	Nunca	2	1
262	Siempre	Alguna vez	2	3
264	Siempre	Alguna vez	3	3
265	Nunca	Muchas veces	1	2
266	Nunca	Nunca	3	2
269	Siempre	Alguna vez	3	3
270	Alguna vez	Alguna vez	2	2
272	Muchas veces	Nunca	2	2
273	Alguna vez	Nunca	2	2
274	Alguna vez	Alguna vez	4	4
275	Siempre	Nunca	2	2
276	Muchas veces	Alguna vez	3	3
277	Siempre	Alguna vez	3	3
278	Muchas veces	Nunca	4	3
279	Nunca	Alguna vez	3	3
280	Alguna vez	Nunca	4	4
281	Nunca	Alguna vez	2	3
283	Alguna vez	Alguna vez	2	2
285	Alguna vez	Alguna vez	2	2
286	Muchas veces	Alguna vez	2	2
287	Muchas veces	Alguna vez	3	3

292	Nunca	Nunca	4	4
293	Alguna vez	Alguna vez	1	2
294	Nunca	Alguna vez	3	3
295	Nunca	Nunca	4	3
296	Alguna vez	Nunca	4	3
297	Nunca	Muchas veces	2	1
298	Alguna vez	Muchas veces	4	2
299	Alguna vez	Alguna vez	2	3
300	Siempre	Nunca	4	4
302	Alguna vez	Alguna vez	3	3
303	Alguna vez	Nunca	3	3
304	Alguna vez	Alguna vez	3	3
305	Muchas veces	Alguna vez	2	2
309	Muchas veces	Alguna vez	2	3
311	Alguna vez	Nunca	4	3
312	Alguna vez	Alguna vez	3	3
313	Muchas veces	Alguna vez	3	3
314	Alguna vez	Muchas veces	1	1
315	Alguna vez	Nunca	3	3

316	Nunca	Nunca	2	3
317	Alguna vez	Nunca	3	3
318	Alguna vez	Alguna vez	2	3
319	Nunca	Alguna vez	3	4
320	Alguna vez	Siempre	0	0
321	Nunca	Siempre	3	4
322	Muchas veces	Alguna vez	1	1
323	Alguna vez	Nunca	3	4
324	Nunca	Nunca	3	3
325	Nunca	Alguna vez	1	0

ID	Una vez modificado el comportamiento, ¿solicita una nueva instancia de feedback?	¿Se sintió desmotivado luego de una instancia de feedback correctivo?	Estoy conforme con la información que me brinda mi superior sobre mi desempeño	Estoy conforme con las correcciones que recibo de mi superior	Es más importante que mi jefe me informe lo que debo corregir que los aspectos en los que me destaco	Cuando recibo correcciones se me informa de manera clara y concreta lo que debo modificar	Considero que las correcciones que recibo me permiten mejorar mi rendimiento
1	Alguna vez	Alguna vez	3	2	4	3	3
2	Alguna vez	Alguna vez	2	2	2	1	3
3	Alguna vez	Nunca	3	3	1	4	4

5	Alguna vez	Alguna vez	3	2	2	1	4
6	Alguna vez	Nunca	2	2	3	2	4
7	Nunca	Alguna vez	2	2	2	2	2
8	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	3	3
9	Nunca	Nunca	3	3	1	2	4
10	Siempre	Alguna vez	4	4	3	4	4
11	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	2	3
12	Muchas veces	Nunca	4	4	2	4	4
13	Alguna vez	Nunca	2	3	4	3	4
14	Muchas veces	Nunca	3	4	4	2	3
15	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	4
16	Siempre	Siempre	4	4	4	4	4
17	Alguna vez	Nunca	4	4	4	4	4
18	Alguna vez	Nunca	4	4	4	4	4
20	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	2
21	Siempre	Nunca	4	4	4	4	4
23	Muchas veces	Alguna vez	1	3	3	3	4
24	Siempre	Muchas veces	2	2	4	2	3
25	Muchas veces	Alguna vez	2	3	2	3	3
26	Alguna vez	Alguna vez	2	2	0	1	2
27	Alguna vez	Nunca	4	3	4	2	4
28	Alguna vez	Nunca	3	4	0	3	4
29	Alguna vez	Alguna vez	2	3	1	2	3
30	Nunca	Alguna vez	0	2	2	2	3
31	Muchas veces	Nunca	4	4	3	3	4
32	Nunca	Siempre	1	1	1	1	1

33	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	3
34	Nunca	Muchas veces	1	2	0	2	1
35	Nunca	Alguna vez	2	2	1	3	3
36	Alguna vez	Siempre	1	0	2	0	4
37	Alguna vez	Alguna vez	2	2	3	2	3
38	Alguna vez	Nunca	4	3	2	3	2
39	Nunca	Alguna vez	4	4	2	4	4
40	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	3	3
41	Muchas veces	Alguna vez	1	3	2	1	2
42	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	4
43	Nunca	Alguna vez	1	1	1	1	2
44	Nunca	Alguna vez	4	4	3	4	4
45	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	2	3
46	Alguna vez	Alguna vez	2	3	2	3	3
48	Muchas veces	Alguna vez	3	3	0	3	4
49	Muchas veces	Nunca	4	3	3	4	3
50	Alguna vez	Nunca	2	2	3	3	3
52	Nunca	Alguna vez	3	4	4	4	4
53	Alguna vez	Alguna vez	3	3	4	2	3
54	Alguna vez	Nunca	4	4	4	4	4
55	Muchas veces	Nunca	4	4	3	4	4
56	Nunca	Alguna vez	3	3	2	2	3
57	Alguna vez	Nunca	2	3	3	3	4
58	Alguna vez	Muchas veces	4	2	2	2	4

59	Alguna vez	Alguna vez	2	3	4	1	4
60	Alguna vez	Alguna vez	3	3	4	4	4
61	Alguna vez	Alguna vez	2	2	3	3	3
62	Muchas veces	Nunca	3	3	2	3	4
63	Muchas veces	Alguna vez	4	1	1	1	4
64	Alguna vez	Nunca	3	3	3	3	4
65	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	4	4
66	Alguna vez	Nunca	4	3	2	2	2
67	Muchas veces	Nunca	3	2	1	3	4
68	Siempre	Nunca	3	3	3	4	4
69	Alguna vez	Nunca	4	4	2	4	4
70	Alguna vez	Muchas veces	2	0	1	1	1
72	Alguna vez	Alguna vez	4	4	4	4	4
73	Alguna vez	Muchas veces	3	2	2	2	2
74	Alguna vez	Muchas veces	2	2	2	3	3
75	Muchas veces	Nunca	3	3	3	3	4
76	Siempre	Nunca	3	4	4	4	4
77	Alguna vez	Nunca	3	3	4	4	4
78	Muchas veces	Nunca	3	3	2	3	3
79	Nunca	Alguna vez	3	3	2	4	4
80	Muchas veces	Alguna vez	3	2	3	1	1

81	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	3
82	Nunca	Nunca	0	0	0	0	1
83	Muchas veces	Alguna vez	4	3	2	4	4
84	Nunca	Nunca	4	4	4	4	4
85	Muchas veces	Alguna vez	2	3	4	3	4
89	Nunca	Muchas veces	0	2	3	3	2
90	Muchas veces	Alguna vez	3	3	1	1	1
94	Siempre	Nunca	2	3	4	3	4
95	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	3	3
96	Alguna vez	Alguna vez	3	4	0	2	4
97	Alguna vez	Alguna vez	1	2	2	1	3
98	Nunca	Muchas veces	3	2	0	3	2
101	Muchas veces	Alguna vez	2	1	3	1	2
103	Alguna vez	Alguna vez	3	2	4	2	3
105	Siempre	Nunca	4	3	4	4	4
106	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	1	2
107	Nunca	Alguna vez	4	4	1	4	4
108	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	3	4
109	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	2	2
110	Nunca	Alguna vez	4	2	2	3	3

111	Alguna vez	Nunca	4	4	3	4	4
112	Siempre	Nunca	3	3	1	3	3
113	Alguna vez	Nunca	3	3	2	3	4
115	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	4
117	Nunca	Alguna vez	2	2	1	3	2
119	Alguna vez	Nunca	3	3	3	2	3
122	Alguna vez	Nunca	3	3	2	3	4
123	Alguna vez	Alguna vez	2	2	1	3	4
124	Nunca	Alguna vez	3	3	1	3	2
126	Nunca	Alguna vez	2	2	3	3	3
127	Nunca	Alguna vez	2	2	4	1	0
128	Nunca	Nunca	4	4	1	4	4
129	Alguna vez	Alguna vez	3	2	2	2	3
130	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	3
131	Muchas veces	Alguna vez	4	4	4	4	4
132	Alguna vez	Nunca	2	3	3	2	3
136	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	4	4
137	Alguna vez	Nunca	3	3	2	3	4
138	Muchas veces	Nunca	4	4	4	3	4
139	Nunca	Alguna vez	3	3	2	3	3
140	Alguna vez	Nunca	3	4	4	4	4
144	Muchas veces	Alguna vez	3	4	4	4	4
145	Nunca	Alguna vez	3	3	4	1	2
146	Muchas veces	Muchas veces	4	4	4	4	4
148	Siempre	Alguna vez	2	2	3	4	3

149	Alguna vez	Muchas veces	2	2	2	4	3
151	Alguna vez	Muchas veces	3	3	4	1	4
152	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	3
153	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	2	4
154	Nunca	Alguna vez	3	2	2	3	3
156	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	2	4
157	Muchas veces	Alguna vez	4	3	3	3	4
158	Alguna vez	Alguna vez	2	3	2	3	3
160	Alguna vez	Nunca	4	3	4	4	4
161	Muchas veces	Alguna vez	3	4	4	2	4
162	Nunca	Alguna vez	3	2	2	3	3
163	Alguna vez	Nunca	2	2	4	3	4
164	Nunca	Alguna vez	3	4	4	4	4
165	Nunca	Nunca	3	3	2	3	2
166	Muchas veces	Nunca	3	2	1	2	3
167	Siempre	Alguna vez	3	3	4	3	3
171	Nunca	Alguna vez	3	3	4	3	4
172	Muchas veces	Alguna vez	4	3	3	3	4
174	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	2	2
175	Alguna vez	Alguna vez	2	3	3	2	4
176	Nunca	Nunca	4	4	2	4	4

178	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	3	4
180	Nunca	Alguna vez	2	2	0	2	2
181	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	3
182	Nunca	Alguna vez	4	4	4	4	4
183	Siempre	Nunca	3	4	0	4	4
184	Muchas veces	Alguna vez	2	2	4	2	4
185	Muchas veces	Muchas veces	3	3	4	2	3
186	Muchas veces	Alguna vez	3	3	4	2	4
187	Siempre	Nunca	4	4	4	4	4
188	Nunca	Alguna vez	2	3	3	1	2
189	Siempre	Alguna vez	2	2	3	2	3
190	Alguna vez	Muchas veces	2	2	3	2	3
191	Nunca	Alguna vez	3	4	4	4	4
192	Alguna vez	Nunca	4	4	0	2	4
193	Nunca	Alguna vez	2	1	3	2	2
194	Nunca	Alguna vez	2	2	2	2	3
195	Nunca	Alguna vez	3	3	2	3	3
196	Siempre	Nunca	3	4	1	4	4
197	Alguna vez	Nunca	2	2	2	3	3
201	Nunca	Nunca	2	4	4	4	4
202	Nunca	Alguna vez	3	3	3	2	3
203	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	3	4
204	Muchas veces	Alguna vez	3	3	4	3	4
205	Nunca	Alguna vez	3	4	3	3	4

206	Alguna vez	Alguna vez	4	3	2	2	3
207	Siempre	Alguna vez	3	2	2	3	3
208	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	4	4
209	Muchas veces	Nunca	4	4	2	4	4
210	Alguna vez	Alguna vez	3	4	3	3	3
211	Muchas veces	Nunca	3	3	0	2	4
215	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	2	3
218	Siempre	Alguna vez	3	3	1	3	4
220	Nunca	Alguna vez	2	4	4	2	4
222	Muchas veces	Nunca	2	2	3	3	3
226	Nunca	Alguna vez	3	3	2	3	3
227	Alguna vez	Alguna vez	4	2	3	2	3
228	Alguna vez	Nunca	2	2	1	1	2
230	Alguna vez	Nunca	4	4	2	4	4
232	Alguna vez	Nunca	1	2	3	2	3
233	Muchas veces	Nunca	3	3	2	4	3
234	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	4	4
236	Nunca	Nunca	3	2	2	3	3
237	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	3	3
238	Nunca	Nunca	3	2	2	2	2
241	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	2	2
243	Alguna vez	Alguna vez	4	3	2	3	4
244	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	4	4

246	Alguna vez	Alguna vez	1	1	2	2	0
247	Nunca	Alguna vez	3	3	2	3	3
248	Alguna vez	Muchas veces	1	1	1	0	1
250	Nunca	Alguna vez	2	1	2	3	2
254	Muchas veces	Nunca	4	4	2	4	4
255	Alguna vez	Muchas veces	3	2	0	4	3
257	Alguna vez	Alguna vez	4	3	1	3	2
259	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	2	3
260	Alguna vez	Nunca	3	3	4	4	4
261	Nunca	Nunca	2	1	1	1	0
262	Siempre	Alguna vez	2	3	4	2	3
264	Siempre	Alguna vez	3	3	4	2	3
265	Nunca	Muchas veces	1	2	1	0	3
266	Nunca	Nunca	3	2	2	4	3
269	Siempre	Alguna vez	3	3	1	2	3
270	Alguna vez	Alguna vez	2	2	2	2	2
272	Muchas veces	Nunca	2	2	4	4	4
273	Alguna vez	Nunca	2	2	0	4	3
274	Alguna vez	Alguna vez	4	4	3	4	4
275	Siempre	Nunca	2	2	2	2	2
276	Muchas veces	Alguna vez	3	3	2	3	4
277	Siempre	Alguna vez	3	3	1	3	4
278	Muchas veces	Nunca	4	3	2	3	4
279	Nunca	Alguna vez	3	3	3	3	4
280	Alguna vez	Nunca	4	4	3	4	4

281	Nunca	Alguna vez	2	3	3	2	3
283	Alguna vez	Alguna vez	2	2	3	2	3
285	Alguna vez	Alguna vez	2	2	2	2	2
286	Muchas veces	Alguna vez	2	2	3	2	4
287	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	3	4
292	Nunca	Nunca	4	4	4	3	4
293	Alguna vez	Alguna vez	1	2	2	2	4
294	Nunca	Alguna vez	3	3	0	2	4
295	Nunca	Nunca	4	3	4	2	3
296	Alguna vez	Nunca	4	3	2	4	4
297	Nunca	Muchas veces	2	1	1	1	2
298	Alguna vez	Muchas veces	4	2	4	4	4
299	Alguna vez	Alguna vez	2	3	2	1	3
300	Siempre	Nunca	4	4	3	3	4
302	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	4	4
303	Alguna vez	Nunca	3	3	1	3	2
304	Alguna vez	Alguna vez	3	3	3	2	2
305	Muchas veces	Alguna vez	2	2	3	2	3
309	Muchas veces	Alguna vez	2	3	1	3	3
311	Alguna vez	Nunca	4	3	2	3	4

312	Alguna vez	Alguna vez	3	3	2	1	2
313	Muchas veces	Alguna vez	3	3	3	4	4
314	Alguna vez	Muchas veces	1	1	2	2	2
315	Alguna vez	Nunca	3	3	2	3	3
316	Nunca	Nunca	2	3	3	3	3
317	Alguna vez	Nunca	3	3	2	2	3
318	Alguna vez	Alguna vez	2	3	4	3	3
319	Nunca	Alguna vez	3	4	4	3	4
320	Alguna vez	Siempre	0	0	0	0	0
321	Nunca	Siempre	3	4	2	4	3
322	Muchas veces	Alguna vez	1	1	2	2	2
323	Alguna vez	Nunca	3	4	4	4	4
324	Nunca	Nunca	3	3	2	3	4
325	Nunca	Alguna vez	1	0	2	1	1