

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



INTERVENCIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA OFRECER FEEDBACK DE EQUIPO ENTRE ADMINISTRADORES DE TIENDA EN UNA EMPRESA DEL RUBRO RE- TAIL EN LIMA METROPOLITANA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciada en
Psicología

Alexandra Gálvez Tejada

20130519

Asesor

Mónica Fernández Otoya

Lima – Perú

Marzo de 2020





**INTERVENTION IN THE DEVELOPMENT OF
COMPETENCES TO OFFER TEAM FEED-
BACK BETWEEN STORE ADMINISTRATORS
IN A RE-TAIL BUSINESS IN METROPOLITAN
LIMA**

RESUMEN

En el presente trabajo se abarca la problemática del liderazgo de los Administradores de Tienda de una empresa de rubro retail multiformato, cual si bien busca el cumplimiento de los procesos operativos de la tienda y los indicadores, no está orientado al desarrollo del colaborador para un futuro crecimiento. Se intervino en 5 Administradores(as) de tiendas con una dotación mayor a la normal. Se tuvo como objetivo desarrollar en los Administradores de Tienda la habilidad de brindar feedback como parte de sus competencias de liderazgo, orientadas al crecimiento personal y laboral del personal operativo. Se utilizó como metodología la observación en campo e indicadores propios de Gestión Humana, para luego realizar la implementación de un taller de feedback orientado a desarrollar las competencias de liderazgo de los Administradores(as), de modo que pudieran aplicarlos con el personal de tienda. Para evaluar la intervención, se utilizó la técnica de role playing y una guía de calificación para el participante. Los resultados responden al objetivo de la investigación, pues los participantes del taller lograron aprender nuevas técnicas de feedback y a aplicarlas al calificar a sus compañeros y al realizar la actuación. Se concluye que la presente intervención cumple con sus objetivos y que tendrá un impacto positivo en la compañía, ya que las herramientas brindadas se reflejarse en el crecimiento interno del colaborador.

Palabras clave: liderazgo, feedback, desarrollo, retail, crecimiento

ABSTRACT

This paper covers the problem of the leadership of the Store Administrators of a multi-format retail business, which, although it seeks the fulfillment of the store's operational processes and indicators, is not aimed at the development of the collaborator for the future increase. Interventions were carried out in 5 Store Managers with a greater than normal endowment. The objective was to develop in the Store Administrators the ability to provide feedback as part of their leadership competencies, aimed at personal and labor growth of operational personnel. The field observation and own Human Management indicators were used as a methodology, and then the implementation of a feedback workshop aimed at developing the leadership competencies of the Administrators (as), so that they could be applied with the store staff. To evaluate the intervention, the role playing technique and a qualification guide for the participant were used. The results respond to the objective of the research, since the workshop participants managed to learn new feedback techniques and apply them when qualifying their peers and performing the action. It is concluded that this intervention meets its objectives and that it will have a positive impact on the company, since the tools provided will be reflected in the internal growth of the collaborator.

Key words: leadership, feedback, development, retail, growth

TABLA DE CONTENIDO

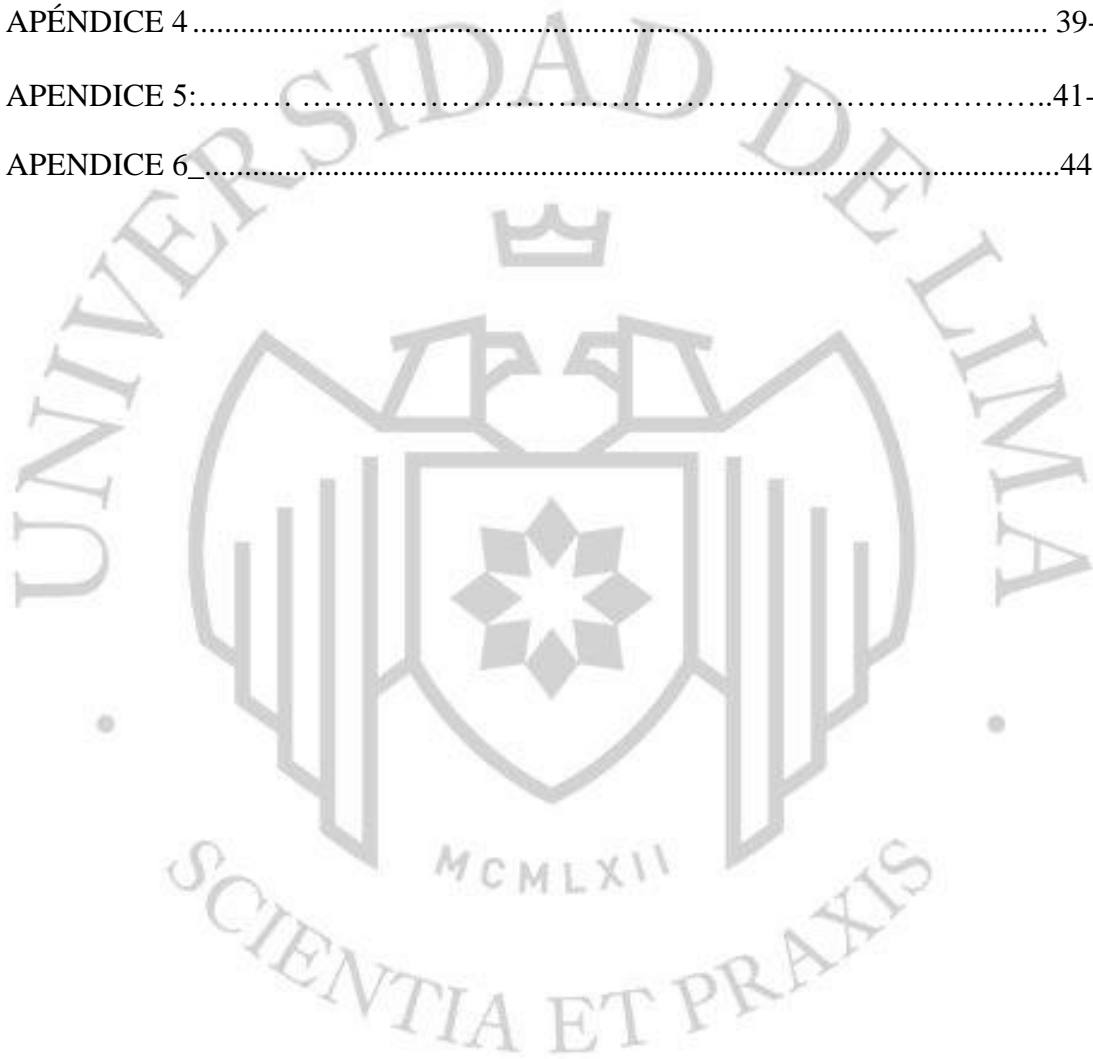
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	9
1.1 Descripción del problema.....	9-10
1.2 Análisis institucional.....	11-12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES.....	13-15
CAPÍTULO III: OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	16
3.1 Objetivo general (meta)	16
3.2 Competencia general.....	16
3.3 Resultado de aprendizaje.....	16
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INTERVENCIÓN....	17
4.1 Evaluación de línea base.....	17
4.1.1 Participantes.....	17-20
4.1.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación/diagnóstico.....	20-22
4.1.3 Procedimientos de evaluación de línea base.....	23
4.2 Implementación.....	23
4.2.1 Participantes.....	23
4.2.2 Instrumentos o herramientas de implementación/intervención.....	23-24
4.2.3 Procedimiento de implementación	24-26
4.3 Evaluación de proceso.....	26
4.3.1 Participantes.....	26
4.3.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación/diagnóstico.....	26-27
4.3.3 Procedimiento de evaluación de proceso.....	26
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	28
5.1 Resultados descriptivos cuantitativos	28-29
5.2 Resultados interpretativos.....	29

CONCLUSIONES.....	30
RECOMENDACIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍAS.....	32-33
APÉNDICES.....	34-64



ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE 1:.....	35
APÉNDICE 2:.....	36
APÉNDICE 3:.....	37-38
APÉNDICE 4.....	39-40
APÉNDICE 5:.....	41-43
APÉNDICE 6.....	44-64



CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Descripción del problema

El rol del líder resulta crucial en el éxito o fracaso de una organización. Sin liderazgo, las organizaciones no pueden llegar a las metas u objetivos definidos, por lo que el liderazgo, al involucrar emoción y pasión, influye poderosamente en el comportamiento de las personas en donde quiera que ellas estén (Chiavenato, 2017).

Para las empresas, es sumamente importante que los líderes sepan dirigir a las organizaciones hacia competencias de éxito, de modo que se logre el desarrollo económico y social. A su vez, también es necesario que este liderazgo sea manejado de manera ética y humanística, basado en valores que permitan llegar a los objetivos de la organización por medio de los colaboradores, dirigiendo sus esfuerzos en alcanzar las metas que la empresa espera, empezando por su misión y visión (González-Macías, 2017).

Una organización que no posee un liderazgo apropiado a sus objetivos puede desencadenar problemas perjudiciales incluso para los objetivos como país. Por ejemplo, de acuerdo a una investigación realizada por Espinoza (2017), se examina el caso de las organizaciones del sector público en el Perú, ya que con cada cambio de gestión gubernamental, nuevas autoridades asumen cargos de liderazgo en estas, y cada uno quiere realizar cambios en la organización por la nueva coyuntura política y trascendencia a corto plazo; lo cual causa que las instituciones públicas sean dirigidas bajo un enfoque de privilegio al gasto, sin “rumbo” gerencial, y sin políticas claras de Recursos Humanos adecuadas a las metas de la organización.

Esto se traduce en un incremento de la corrupción del 49% al 61% en los últimos 6 años entre funcionarios y autoridades, dado que hay una ausencia de un estilo de gerencia público que perdure en el tiempo y que luche frontalmente contra esto. El tener un líder que maneja conductas de corrupción tiene impacto en los colaboradores de estas instituciones, ya que tendrán una percepción de falta de integración de sus valores propios y de sus talentos con los de la organización; y al observar el accionar de sus autoridades, desarrollan una normalización de estas, que se traduce en una tolerancia media frente a la corrupción y, finalmente, una anomia social (Espinoza, 2017).

Esto sitúa al colaborador en una posición antagónica en el desempeño de sus labores ante los objetivos de la sociedad, evidenciando conductas como el pago de coimas, llenar documentos falsos o favorecer a parientes o amigos. Es por esto que el autor recalca la importancia de que líder esté alineado a una política de Recursos Humanos adecuada a la cultura

de la organización y a la lucha contra la corrupción en este tipo de instituciones, en la que se valore el talento de sus colaboradores. Esto creará un clima laboral más ético, que se reflejará en un incremento del compromiso y la transparencia de los colaboradores al realizar sus procesos, y vendrá a ser el primer paso para disminuir la “anomia” que pone en riesgo el uso adecuado del presupuesto de la entidad (Espinoza, 2017).

La firma Deloitte a nivel global realizó una Encuesta Global de Tendencias de Capital Humano para el año 2019, en la que se encuestó a aproximadamente 10 000 personas de 119 países. Dentro de los resultados, se revela que en el siglo XXI, las organizaciones buscan ser lo que “empresas sociales”, cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y su responsabilidad como buenos ciudadanos (tanto dentro como fuera de la organización), que promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización, reinventándose bajo un enfoque orientado a las personas. Esto no solo involucra participar en programas de impacto social o definir un propósito, también se trata de reconocer que, si bien las empresas deben generar ganancias, deben hacerlo al tiempo que mejoran las condiciones de sus colaboradores, clientes y las comunidades en las que se encuentran.

De acuerdo a la Encuesta, el 80% de participantes comenta que el liderazgo es un tema importante o muy importante, y el 80% dijo que los líderes de las organizaciones de hoy enfrentan retos únicos y nuevos. Es por esto que se está desafiando a los líderes de las empresas sociales del siglo XXI a que trabajen bajo un enfoque que tenga en cuenta el nuevo contexto en el que se deben alcanzar los objetivos comerciales tradicionales, y que se basa en nuevas competencias críticas, incluido el liderazgo a través del cambio (Deloitte Global, 2019).

Esta Encuesta fue analizada también en el contexto peruano por la filial de Deloitte en nuestro país, abarcando también al año 2019. Los resultados arrojan que, para los participantes peruanos, la empresa social requiere reinventarse para enfrentar los cambios. El 74% de los encuestados opina que el liderazgo del siglo XXI requiere nuevas habilidades, pero solo el 29% dice estar capacitando líderes que puedan gestionar periodos de cambio constante. Entre estas nuevas habilidades, para el 81% es primordial en el liderazgo era la capacidad de resolver problemas complejos y poder gestionar en la incertidumbre y la ambigüedad; y para el 65% comenta que los líderes deben de poder influenciar sobre otros para poder llegar a los objetivos planteados.

Sin embargo, este nivel de influencia requiere que aquellas personas que se encuentran debajo del líder puedan aprender y comprender los conocimientos que se les imparte, y a raíz de esto, un 86% de los encuestados en Perú comentan que se debe repensar las formas en las que las personas aprenden en las organizaciones, pero solo un 8% de los entrevistados comenta

que las organizaciones en las que laboran están preparadas para enfrentar ese reto (Deloitte Perú, 2019).

Hoy en día las nuevas generaciones en nuestro país, al buscar un lugar donde trabajar, consideran aspectos diferentes a generaciones pasadas, ya que esperan tener experiencias que los enriquezcan profesional y personalmente, sin dejar de lado sus intereses propios; y esperan que se les brinden capacitaciones o entrenamiento en las áreas en las que trabajarán, principalmente porque aspiran a realizar una línea de carrera. Con respecto a su relación con sus jefes, las nuevas generaciones buscan recibir un feedback por su parte, ya que consideran que su esfuerzo puede llevarlos a ascender más rápido de lo esperado; pero si no reciben lo que estaban buscando, no dudarán en rotar a otro centro de labores donde si puedan aprender lo que ellos requieren (De La Cruz, 2015).

De acuerdo con un estudio de Aptitus.com (2015) en Perú, en el que se sondeó a más de 3000 personas en actividad laboral entre 18 a 40 años de edad, se determinó que las principales razones por las que se presentan renuncias son: no tener la posibilidad de hacer una línea de carrera (53%), asensos por preferencias (51%), baja remuneración (42%), e independizarse laboralmente (24%). Esto demuestra que si el colaborador no identifica un espacio para desarrollar las habilidades que le permitan seguir aprendiendo para luego apuntar a un crecimiento en la empresa, y si la empresa no se encuentra preparada para enseñar a los colaboradores conocimientos nuevos, no podrán formar a los futuros líderes de esta, y esto vendrá acompañado de dificultades para afrontar los nuevos retos del siglo XXI.

Finalmente, dadas las estadísticas en cuanto a los nuevos retos para el futuro de las organizaciones, se ve con claridad que el rol del líder para afrontarlos y asegurar el cumplimiento de los objetivos de una empresa, pero también se ve un déficit en la capacidad de las organizaciones de formar a los futuros líderes, pues no están preparadas para poder formar a los colaboradores hacia retos mayores. Es por esto que en el presente trabajo se propone una intervención basada en la instrucción de nuevas técnicas para brindar feedback orientado al desarrollo laboral y personal del colaborador, para poder utilizarla de manera más eficaz en un entorno sumamente cambiante y rápido, como lo es el retail. Además de ello, se busca que los colaboradores que sean retroalimentados por medio de las técnicas de feedback logren responder adecuadamente a las demandas del ambiente y tengan un buen desenvolvimiento en las diversas áreas de su vida. Por último, la intervención podrá favorecer en el desarrollo de habilidades técnicas y de razonamiento propias de posiciones de mayor cargo jerárquico en la organización, de manera que los colaboradores tengan mayores herramientas luego del feedback recibido para afrontar nuevos retos.

1.2 Análisis institucional

La institución en la que se realizará la intervención es una empresa de rubro retail multiformato, que posee tiendas a nivel Lima y provincia y actualmente cuenta con más de 16 mil colaboradores a nivel nacional. Este rubro pertenece al sector comercio, que representó el 18.8 % de la PEA ocupada durante el año 2018, englobando el comercio al por mayor (2.7 %) y al por menor (16.2%) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2019). Es en este último al que se pondrá foco.

Al tratarse de una empresa retail, busca la venta de productos de Food (abarrotes, bebidas, carnes, frutas, verduras, embutidos, etc.) y Non Food (electro, bazar, textil, etc.) de diferentes marcas para varios tipos de consumidores, y mantiene un compromiso de brindar productos y servicios de marca que ofrecen valor en términos de precio y calidad de manera consistente. Su competencia principal son las otras empresas del mismo rubro en el mercado peruano, tratando de brindar precios competitivos frente a estas; y sus principales proveedores son empresas de consumo masivo, así como empresas extranjeras que importan sus productos al Perú y son comercializados en las tiendas. Además de ello, como parte del programa de Responsabilidad Social, se brindan asesorías a microempresas y pequeños emprendimientos de lugares alejados en el país para que puedan volverse proveedores en la cadena, capacitándolos en temas de inocuidad alimentaria, presentación de los productos en góndola y estrategias de negociación comercial.

Su visión está orientada a “ser la primera opción de compra para todos los peruanos”, y su misión es “ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a los mejores precios, a través de formatos de retail eficientes que les permitan mejorar sus vidas”. Además de ello, la empresa tiene un propósito, que es compartido por todos los colaboradores y que es ampliamente difundido en el día a día, y es “generar bienestar para todos los peruanos, entregando calidad todos los días”.

La empresa se rige por medio de lo que denomina “pilares culturales” o valores institucionales, los cuales son difundidos desde el primer día del colaborador en la empresa, ya sea de tienda o administrativo, y representan todas las conductas que todo colaborador debe seguir para alinearse a los objetivos de la empresa, y son:

- Transparente y honesto: Transmitir las ideas, intenciones y expectativas claramente; ser consciente de los actos y acatar las normas y políticas de la empresa; asumir la responsabilidad de acuerdo a la circunstancia que se presente.

- Orientado a personas: Valorar a las personas, sus esfuerzos, virtudes, y preocuparse por su desarrollo y bienestar; tratar a todos por igual, tanto clientes como colaboradores con el respeto y cordialidad que se merecen.
- Muy eficiente y orientado a resultados: Enfocar los esfuerzos en lograr los objetivos trazados por la organización aprovechando los recursos disponibles; anticiparse a las necesidades del negocio y buscar soluciones eficientes.
- Actitud innovadora: Aportar ideas que mejoren los procesos y tareas; buscar soluciones innovadoras a problemas cotidianos.
- Sentido de equipo: Considerar lo mejor para la empresa antes de tomar cualquier decisión; colaborar y ayudar al equipo proactivamente; valorar a los miembros del equipo y sus aportes.

Al ser un retail multiformato, cada formato de tienda opera de manera distinta, y está enfocado a un determinado tipo de público o sector. Dentro de lo que involucra el manejo de la operación, el formato de tiendas en las que se pondrá foco se manejan por zonas, lideradas por un(a) Coordinador(a) Zonal, persona encargada de monitorear a cada una de las tiendas de su zona en indicadores y dotación óptima de personal. Generalmente las tiendas tienen una dotación de: 4 colaboradores a tiempo completo, quienes laboran 48 horas semanales (1 Administrador, 1 Supervisor(a), 2 Multifuncionales Full Time), y 1 Multifuncional Part Time, que labora como máximo 19.5 horas semanales; esta dotación varía según el nivel de venta de la tienda, su tamaño o ubicación.

El Administrador de Tienda es el responsable del monitoreo de los indicadores de merma, venta y auditoría de su unidad. Factores como la ubicación, distrito y tamaño de la tienda pueden influir en estos indicadores, ya que todas las tiendas tienen un presupuesto de venta al cual deben llegar, y es la gestión del Administrador principalmente la que tiene impacto sobre el cumplimiento de estos objetivos. A él le brinda soporte un Supervisor, y ambos son responsables del inventario de la tienda, emiten guías de remisión, manejan el sistema de pedidos, brindan soporte en temas de atención al cliente, hacen devoluciones y notas de crédito en caja, y almacenan los fondos en las bóvedas de seguridad. Asimismo, ambas posiciones manejan el correo corporativo de la tienda, medio que utilizan para comunicarse con otras áreas, y en donde también reciben información sobre los ingresos nuevos a la tienda y políticas internas. A ellos les reportan los Multifuncionales (ya sea de tiempo completo o parcial), que se encargan principalmente del trabajo operativo en la sala de ventas: reponer y recibir

mercadería, cobrar en caja, limpiar y ordenar la tienda, atender a los clientes, etc.

De acuerdo con el perfil de puesto del Administrador (véase Apendice 8) una de las funciones de la posición implica “gestionar el indicador de clima laboral y rotación de personal a cargo fomentando el desarrollo de su equipo manteniendo un ambiente laboral acorde a los pilares culturales de la compañía”. Esto se relaciona directamente con el pilar “Orientado a personas”, cumpliéndose, en parte, respetando el Código de Conducta de la compañía, el cual requiere que el Administrador:

- Trate con respeto y tolerancia a sus colaboradores, nunca llamándoles la atención en público o frente a todos sus compañeros, o corrigiéndoles de una manera agresiva.
- Respete los procesos de selección y políticas de asignación de personal, evitando hacer promesas a los colaboradores sin haber cumplido con los procesos de promoción establecidos.
- Explique los motivos de una sanción (llamada de atención, memo o suspensión).
- Evite despedir verbalmente al personal (si existe una causa justa, debe acatar el procedimiento para ello).

Y por otra parte, se busca que el Administrador se alinee a este pilar impulsando el crecimiento interno de los colaboradores de su tienda. Para lograr el cumplimiento tanto del Código de Conducta, como de la función de impulsar el desarrollo o crecimiento del colaborador, se requiere que el Administrador desarrolle, como parte del perfil de su posición, la competencia de Liderazgo, (y de acuerdo con el Diccionario de Competencias de la empresa, comprende que el líder:

- Alinee el comportamiento de sus colaboradores a los procedimientos, normas y principios de actuación de la empresa.
- Desarrolle planes y cronogramas de trabajo que faciliten el cumplimiento y monitoreo de las metas asignadas a su área y/o tienda.
- Supervise la gestión de los miembros de su equipo hacia los objetivos trazados para su área y/o tienda.
- Brinde retroalimentación oportuna a sus colaboradores de manera honesta y directa, contribuyendo a su desarrollo profesional.

Es responsabilidad del Administrador conocer con claridad el flujo de crecimiento interno en la organización (ver Apéndice 1) de modo que pueda informarles a sus colaboradores los requisitos necesarios para aspirar a un crecimiento. La mayor problemática radica en que el formato contiene una gran carga en funciones operativas para el personal de tienda, que requiere respuestas rápidas para brindar un buen servicio a los clientes. Las dificultades que presenta el Administrador para cumplir con el pilar cultural antes mencionado es que es esta operatividad la que muchas veces impide que pueda aplicar todas las conductas de retroalimentación y supervisión de los colaboradores dentro de la competencia de Liderazgo, evidenciándolas principalmente cuando hay emergencias (renuncias de personal, campañas por temporada, alza en ventas, etc.).

Como consecuencia de esto, y de acuerdo a la Encuesta de Salida que realizan los colaboradores cuando se retiran de la empresa, un 27% decidió renunciar porque no encontró oportunidades de crecimiento en el formato, y un 30% de los ex colaboradores que realizaron la encuesta responde que mejoraría la relación con su jefe inmediato, principalmente en la imparcialidad para enseñarles funciones diferentes a lo operativo. Los colaboradores, al darse cuenta que sus funciones no van más allá del tema operativo, y que no hay una intención o un momento durante la jornada laboral para recibir feedback relacionado a los procedimientos de tienda, planteamiento de diferentes responsabilidades o retos para contribuir a su crecimiento; o caso contrario, percibiendo un favoritismo por parte del Administrador hacia otros compañeros de la tienda con los que sí se crean estos espacios para retroalimentarse, pero con otros compañeros no, desencadenan que decidan renunciar a la empresa en búsqueda de otras oportunidades.

Haciendo énfasis en la última conducta mencionada dentro de la competencia de Liderazgo, esta vendría a ser la herramienta que permita llevar a cabo las demás conductas, pues es la retroalimentación o feedback el que brinda información al colaborador sobre si su desempeño se encuentra al nivel que la compañía busca. Los colaboradores de tienda se dedican al trabajo operativo, y por la misma rapidez del negocio, el Administrador no puede originar espacios para poder brindar este feedback y desarrollar las habilidades y conocimientos que requieren para poder crecer, frenándose el desarrollo del colaborador.

Es por esto que en el presente trabajo se hace un análisis del perfil de Administrador, y se examinan los motivos de salida de los colaboradores relacionados al liderazgo de sus Administradores. Resulta pertinente realizar una intervención relacionada a brindar técnicas de feedback exitoso dentro del día a día de la operación en tienda, pues permitiría que el Administrador pueda implementar estas prácticas sin tener que poner un alto al ritmo de trabajo

de la tienda, cumpliendo con una función importante dentro de su posición y desarrollando la competencia de Liderazgo según el enfoque de Orientación a personas que requiere la empresa. Además de eso, mejoraría la percepción de los colaboradores hacia su persona y hacia la empresa, ya que tendrían mayor claridad sobre lo que debe hacerse para ascender en la organización.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

2.1 Liderazgo

El liderazgo es el proceso relacionado a dirigir el comportamiento de las personas por medio de la comunicación o influencia personal de acuerdo a las necesidades de una determinada situación, para alcanzar objetivos específicos. Este es recíproco, ya que se basa en una relación funcional en la que un grupo identifica a un líder como una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con Lussier y Achua (2016), el liderazgo consta de 5 elementos clave:

- Líderes – Seguidores: El liderazgo tiene lugar cuando los líderes y sus seguidores comparten una afiliación grupal.
- Influencia: Es la capacidad de un líder para comunicar ideas, lograr que sean aceptadas, y motivar a sus seguidores para que contribuyan a ellas, las apoyen e implementen.
- Objetivos organizacionales: Los líderes influyen en sus seguidores para cumplir con los objetivos compartidos como organización, los cuales afectan el desempeño y motivan a obtener resultados alineados a esto.
- Cambio: Los líderes gestionan el cambio al solicitar a sus seguidores contribuciones para mejorar continuamente los procesos dentro del área de trabajo y desarrollar nuevas ideas innovadoras.
- Personas: El liderazgo consiste en conducir a las personas a través de relaciones, de modo que se cumplan los objetivos planteados.

2.2 Feedback

El feedback es un proceso por el que un aprendiz obtiene información sobre su rendimiento, lo cual le permite apreciar las similitudes y diferencias entre lo que se espera para el desempeño de una tarea y las cualidades del suyo propio, y así poder generar mejoras en este. El feedback se centra en el aprendiz, y es un proceso que se prolonga en el tiempo, no es solo un acto suelto en el que se recibe información (Broud y Molloy, 2015). Brindar feedback es un recurso que se practica en varias ocasiones, generalmente de manera diaria, y a veces, sin aviso. Es por esto

que las conversaciones sobre el feedback deben ser denominadas como tal, dejando un claro objetivo en estas (Jug, Jiang & Bean, 2019).

2.2.3 Elementos para brindar un feedback efectivo

Existe una discordancia entre la cantidad de feedback percibido versus la cantidad de feedback brindado, ya que el aprendiz suele comentar que no recibe suficiente feedback, mientras que el educador comenta que suele darlo frecuentemente. Las expectativas de una frecuencia y métodos de feedback no basados en la realidad también pueden contribuir al problema. Incluso, otro problema grande puede pasar cuando el aprendiz ni siquiera puede reconocer cuando el feedback está pasando, el feedback debe ser explícito, y verbalizado efectivamente (Jug, Jiang & Bean, 2019).

Brindar feedback es un recurso que se practica en varias ocasiones, generalmente de manera diaria, y a veces, sin aviso. Es por esto que las conversaciones sobre el feedback deben ser denominadas como tal, dejando un claro objetivo en estas. Aparte de ello, para maximizar los efectos del feedback, el que lo recibe debe estar comprometido en el desde el inicio de la experiencia de enseñanza, y lo ideal es que pueda plantear también objetivos de aprendizaje en los que ambas partes estén de acuerdo (Jug, Jiang & Bean, 2019).

Se debe recordar que el feedback es descriptivo y estar basado en observaciones directas, los comportamientos observados corresponden a un nivel establecido de competencia, se debe evitar que esté pasado en temas de personalidad. El maestro y el alumno deben tener una comprensión compartida del estándar de desempeño y ciertamente podría incluir metas y objetivos (Jug, Jiang & Bean, 2019).

2.2.3 Importancia del feedback proveniente de un líder

Usar el proceso de feedback para dirigir y redirigir continuamente los esfuerzos y comportamientos de los colaboradores incluye decirles qué es bueno o malo y cómo puede mejorar para lograr sus objetivos. El espacio de feedback le brinda al jefe inmediato de un colaborador una oportunidad para revisar sus objetivos, o los desafíos laborales que quiera emprender y hablar sobre nuevas ideas. Lo más importante es que cuando los jefes están involucrados en brindar un feedback constante, el colaborador siente que se preocupan por él, por escucharlo y por

apoyarlo a crecer (Basque, 2016). La apreciación frecuente al trabajo del colaborador hace se sienta responsable del crecimiento de la organización (Bhardwaj, 2015).

El trabajo de un jefe es descubrir que motiva a sus colaboradores: qué proyectos o nuevas tareas los podrían inspirar a que tengan un mayor desempeño, y esto debe realizarse con cada colaborador individualmente, de manera que puedan trabajar en conjunto para desarrollar un plan de acción personalizado, y asegurarse de que este se cumpla (Basque, 2016).

2.2.4 Efectos del feedback sobre el desempeño

El feedback es brindado al colaborador con el propósito de darle a conocer las apreciaciones sobre su rendimiento, de modo que pueda realizar los ajustes pertinentes alineados a lo que se espera de su desempeño.

El efecto del feedback en el desempeño del colaborador se puede evidenciar en una investigación realizada por Slowiak y Lakowske (2017) cuyo propósito fue examinar el uso de secuencias combinadas de feedback positivo y correctivo para mejorar el desempeño frente a un objetivo de desempeño. La muestra estuvo conformada por 36 estudiantes y graduados universitarios entre 18 a 28 años de edad que fueron expuestos a un ambiente simulado de trabajo, y la tarea a realizar consistía en ingresar unos datos de transcripción médica mediante un programa informático, teniendo como objetivo el ingreso correcto de entre 62 a 145 transcripciones. Se realizaron 4 sesiones, en las que los participantes tenían 12 minutos para resolver la tarea y 5 minutos de descanso entre tareas. En cada sesión se les brindó 4 secuencias de feedback: (a) sin comentarios; (b) PCP (positivo, correctivo, positivo); (c) CPP (correctivo, positivo, positivo); y (d) PPC (positivo, positivo, correctivo).

Con cada sesión, se les iba brindando objetivos más complicados, y se les iba brindando el feedback de su desempeño de acuerdo a las secuencias arriba mencionadas. Los resultados revelaron que el rendimiento de la tarea fue mayor cuando se proporcionó feedback, en general; no existió una diferencia estadísticamente significativa en el rendimiento de la tarea en las 3 secuencias de declaración de feedback, y esto se evidencia en que un 66.7% de los participantes llegó a la meta planteada aunque sea una vez. Se les consultó a los participantes si el feedback recibido había tenido un impacto positivo o correctivo en su desempeño en la tarea, y todos respondieron afirmativamente (Slowiak & Lakowske, 2017).

A pesar de la falta de efectos diferenciales sobre el rendimiento, el 47% de los participantes identificaron la sesión durante la cual recibieron la secuencia de feedback CPP como su preferida. Además, el 52.8% de los participantes informaron que preferían el feedback positivo, mientras que el 25% prefirió el feedback correctivo. Las preferencias individuales para las secuencias de feedback respaldan la necesidad de abrir la comunicación entre el receptor del feedback y el que lo brinda para aumentar el rendimiento de la tarea (Slowiak & Lakowske, 2017).

De acuerdo a lo revisado anteriormente, para que el feedback tenga impacto en el desempeño debe ser específico. Sobre esto, Moon (2019) investiga acerca de la especificidad en el feedback sobre el desempeño, la confianza en el líder y las actitudes laborales. Participaron de esta investigación 240 colaboradores de 21 organizaciones en Corea del Sur. Para esto se aplicaron escalas referidas a la especificidad del feedback, confianza en el líder, aceptación del feedback, satisfacción laboral y participación laboral.

Como resultado, se obtuvo que tanto la especificidad de la retroalimentación como la confianza con el jefe inmediato tenían relaciones significativas directas e indirectas con la aceptación del feedback de los empleados y la satisfacción laboral; y la satisfacción laboral estaba directamente asociada con la participación laboral. Estos hallazgos sugieren que cuando un empleado recibe feedback sobre la evaluación del desempeño, la confianza con el líder y la especificidad del feedback pueden influir positivamente en la aceptación de este, el cual puede, a su vez, conducir a una mayor satisfacción laboral y participación (Moon, 2019).

También es importante considerar que al brindar el feedback al colaborador, este debe quedar satisfecho con este, de modo que tenga un impacto en el desempeño y sea efectivo. En otra investigación realizada por López-Franco, Valdez-Cepeda, Torres-Romero y Milburn-Díaz (2019) se estudia como desempeño de los empleados de una agencia gubernamental mexicana depende de la satisfacción con el feedback recibido. Dentro de la muestra se consideró a 76 empleados de una agencia gubernamental mexicana y a sus respectivos gerentes ($n = 5$). Se administraron 2 cuestionarios a los 2 grupos mencionados (empleados y gerentes). El primero fue una Escala de Orientación del Feedback, en el que se orientó a que los empleados manifestaran su percepción sobre la última evaluación de desempeño y feedback que tuvieron, y en este cuestionario se tomaron en consideración 4 medidas: Utilidad (percibir la utilidad del feedback para lograr metas y mejorar su rendimiento), Responsabilidad (sensación de responder y seguir el feedback brindado), Autoeficacia (confianza y creencias en las competencias de uno mismo) y Conciencia Social (sensibilidad por la percepción de los demás hacia uno mismo). El otro

cuestionario fue aplicado a los gerentes individualmente para evaluar el desempeño de los empleados.

Todas las medidas de la Escala de Orientación del Feedback (Utilidad, Responsabilidad, Autoeficacia y Conciencia Social) y la satisfacción con el feedback tuvieron impactos positivos significativos en el desempeño laboral. Estos resultados extienden el vínculo conocido entre la exposición individual a los beneficios del feedback y el rendimiento. No obstante, los resultados sugieren que las cuatro medidas de la escala tuvieron mayor impacto en la satisfacción con el feedback que en el desempeño laboral directamente cuando se midieron como coeficientes de correlación. Esta interpretación respalda la idea de que la satisfacción con la retroalimentación puede desempeñar un papel completamente mediador entre estas medidas de orientación de feedback y el desempeño (López-Franco et al., 2019).

De acuerdo a lo revisado, el feedback tiene impacto en las conductas posteriores, pero un feedback negativo tiene como fin mejorar el desempeño de un colaborador reduciendo ciertas conductas. Yun et al. (2017) realizan un estudio acerca del feedback negativo y el desempeño del colaborador de acuerdo al modelo de Big Five de personalidad. Este tipo de feedback está orientado a hacerle conocer al colaborador cuál es la brecha entre su actual desempeño y lo que busca la organización, de modo que se puedan motivar conductas que más adelante acorten esta brecha para obtener un mejor desempeño. Sin embargo, este tipo de feedback también puede desencadenar reacciones negativas del colaborador, como enojo o desmotivación, y que finalmente nunca cambie su conducta.

En el estudio participaron 357 colaboradores de 15 empresas en China, a quienes se le administró una escala de 3 ítems sobre el feedback negativo (p.e. “Mi jefe siempre critica todo lo que hago), una escala de desempeño laboral de 4 ítems (p.e. “Mi desempeño siempre va acorde a los requerimientos de mi jefe”), y el cuestionario Big Five, el cual contiene 25 ítems, considerando los 5 rasgos de personalidad que comprende: Energía (E) (p.e. “Suelo tomar la iniciativa para comunicarme con los demás”), Afabilidad (A) (p.e. “Siempre puedo percibir los sentimientos de los demás), Tesón (T) (p.e. “Hago las cosas con mucha precisión”), Estabilidad Emocional (EE) (p.e. “Me enojo muy rápido”), Apertura Mental (AM) (p.e. “Puedo identificar los problemas rápidamente”) (Yun, et al. 2017).

Los resultados evidencian que el feedback negativo se asocia de manera significativa y negativa con el desempeño laboral de los empleados. Además, se observa que los rasgos de personalidad del Big Five moderan la fuerza de la relación negativa entre el feedback negativo y el desempeño laboral de los empleados. Específicamente, el feedback negativo tenía una relación menos negativa con el desempeño laboral cuando los rasgos de personalidad del Big Five

(E, A, T, EE, y AM) eran altas que cuando eran bajas, actuando estos rasgos de personalidad como moderadores del impacto de la retroalimentación negativa en el rendimiento laboral. Por ejemplo, cuando los empleados con un alto nivel de Tesón reciben comentarios negativos de su supervisor, pueden darse cuenta de la brecha entre su desempeño laboral y el objetivo de desempeño organizacional, y luego estar motivados para trabajar duro o cambiar su comportamiento para disminuir la brecha. Por lo tanto, la fuerza de la relación negativa entre el feedback negativo y el desempeño laboral se reducirá cuando aumente la conciencia propia (Yun et al., 2017).



CAPÍTULO III: OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo general

Desarrollar en los Administradores de Tienda la habilidad de brindar feedback a sus colaboradores.

Competencia general

El Administrador de Tienda logra comprender las técnicas de feedback brindadas para aplicarlas en la operación en tienda

Resultado de aprendizaje

- Conoce el concepto de feedback
- Identifica la importancia del feedback en el incremento del desempeño
- Reconoce los elementos para brindar un feedback efectivo
- Conoce las técnicas de feedback “Preguntar-Decir-Preguntar” y “Feedback de 1 minuto”
- Discrimina las situaciones en las que se requiere el feedback “Preguntar-Decir-Preguntar” o el “Feedback de 1 minuto”
- Emplea todos los pasos del tipo de feedback elegido para la situación presentada
- Evalúa la pertinencia de las técnicas para brindar feedback de los demás

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INTERVENCIÓN

4.1 Evaluación de línea base

4.1.1 Participantes

Este trabajo se centra en una empresa de rubro retail multiformato, y los participantes fueron 5 Administradores de uno de estos formatos, específicamente un Administrador de la zona norte (Los Olivos), uno de la zona este (Ate), uno tienda de la zona sur (San Bartolo) y 2 de la zona centro (San Miguel y Surquillo) de Lima Metropolitana, esto con el propósito de tener una visión más amplia de diferentes zonas y su gestión en estas tiendas. Estos Administradores fueron escogidos debido que, a diferencia de la dotación regular de la mayoría de tiendas (headcount de 5 personas por tienda), ellos lideran unidades de negocio con una dotación mayor por factores como: tamaño de la tienda, ubicación, surtido de productos, nivel de venta y afluencia de clientes, teniendo un headcount de entre 6 a 10 personas por tienda bajo su cargo.

4.1.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación/diagnóstico

Para la etapa de diagnóstico, en primer lugar, se analizaron los indicadores referentes al área de Selección de Personal para el formato de Tiendas de Descuento, ya que esta es responsable de la incorporación de nuevos colaboradores al formato, así como las evaluaciones de crecimiento interno y desarrollo del colaborador. Dentro de estos indicadores, el más relevante fue el de rotación, que engloba rotación general, rotación al primer mes de labores, y rotación al tercer mes de labores del colaborador.

Tabla 1.

Indicadores de rotación del 2019

Indicadores	Meta	Total 2019
Rotación general	67% máximo	74.90%
Rotación al tercer mes	11% máximo	9.45%
Rotación al primer mes	6.5% máximo	4.91%

*Fuente: Indicadores del área de Selección del año 2019

De acuerdo a la tabla anterior, el indicador de rotación general se encuentra elevado, lo cual es un indicio de lo dinámico que es el formato, ya que a diferencia de otros formatos de la cadena, el colaborador que ingresa a las tiendas de descuento no realiza una sola función, sino que realiza todas las funciones para mantener a la tienda (recibir y reponer mercadería, caja, atención al cliente, limpiar y ordenar la tienda, etc.), y si bien a los postulantes se les explica de manera clara cuál será el trabajo que realizarán, horarios y remuneración, muchos de ellos llegan a tienda y llegan a la conclusión de que el trabajo no es de su agrado, por lo que deciden renunciar o hacer abandono de trabajo.

Dado que el indicador de rotación fue elevado durante el 2019, se quisieron explorar a detalle los motivos de cese de los colaboradores, y eso llevó al segundo instrumento de diagnóstico, que viene a ser la Encuesta de Salida correspondiente a ese año. La responden todas las posiciones del formato, y es totalmente anónima, de modo que las respuestas sean sinceras y apegadas a la realidad mientras trabajaron para la empresa. Esta Encuesta tiene como fin indagar los motivos reales de cese de una persona, teniendo como factores: Estudios, Familia, Clima Laboral, Problemas Personales, Remuneración y Beneficios, Otro Trabajo, Salud, Ubicación, Cruce de horarios con otras actividades personales, Desagrado por Funciones del Puesto, y Herramientas/Procesos asociados a la Capacitación. Asimismo, contiene ítems relacionados a si recomendaría trabajar en la empresa a otras personas, si es que volvería a trabajar en la empresa o no, y una pregunta abierta relacionada a qué recomendaciones le daría a la empresa.

Se obtuvo los resultados de 352 Encuestas de Salida, resultando ser un 32.4% de los colaboradores que cesaron por decisión propia. Solo se obtuvo este porcentaje de encuestas debido a que los ex colaboradores la realizan cuando van a recoger sus liquidaciones y otros

documentos personalmente, y muchos de ellos no lo hacen por diversos motivos

A continuación, se presentan los motivos por los cuales los colaboradores deciden renunciar voluntariamente.

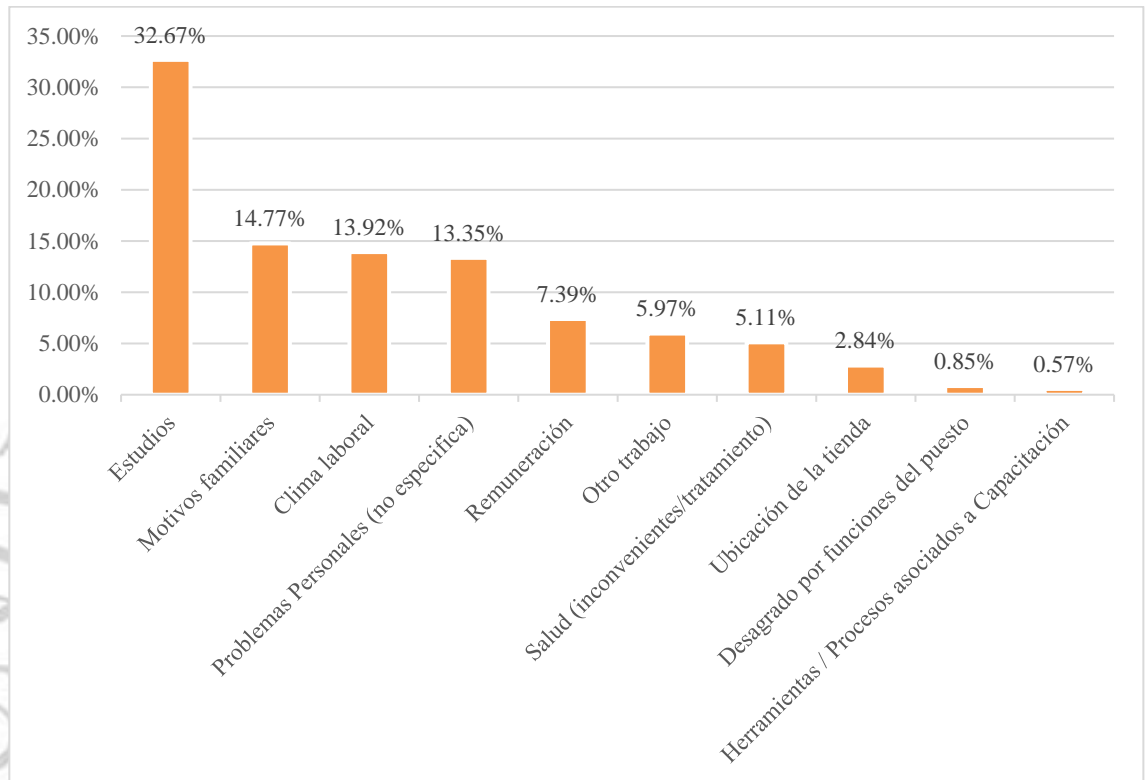


Figura 1

Motivos de cese de los colaboradores que renunciaron voluntariamente de acuerdo con la Encuesta de Salida 2019

En este trabajo, se tomarán en cuenta específicamente los relacionados a Clima Laboral y Remuneraciones y beneficios, ya que son factores en los que la empresa puede intervenir directamente, mientras que los otros constituyen factores externos por parte del colaborador.

En primer lugar, el motivo relacionado a clima laboral (13.92%) contempla que los colaboradores renuncian en mayor frecuencia por el liderazgo del jefe (23%). En segundo lugar, en el motivo relacionado a Remuneraciones y beneficios, una de las razones por las que los colaboradores decidieron renunciar a la compañía fue porque buscaron oportunidades de crecimiento afuera, dado que no las encontraron en el formato (27%).

También se analizaron los motivos de salida por tiempo de servicio, y precisamente los ex colaboradores que solo laboran dentro del primer mes de trabajo indican que son los 2

motivos anteriormente señalados los que motivaron su decisión de rotar en un corto periodo de tiempo (Remuneraciones y beneficios = 66.7%, Clima laboral = 33.3%).

Los resultados arrojaron como mayores motivos de renuncia los estudios y temas familiares, pero el tercer factor más alto fue el de clima laboral, el cual impacta directamente a prácticas de la empresa, y uno de los sub factores de ese mismo fue el relacionado al liderazgo de los jefes inmediatos, manifestando que existe favoritismo al momento de delegar las responsabilidades o enseñar conocimiento nuevo. Esto lleva a que el personal muchas veces se quede solo en funciones operativas, y no se le instruya en otras funciones que involucren más responsabilidad, como apoyo en elaboración del inventario, cierre de venta, etc., y que tengan la percepción de que no hay posibilidades de crecimiento en la empresa porque no existe una intención de formación continua con ellos.

Esta data está directamente tiene un impacto directo en los indicadores del área de selección, ya que el que una persona rote de manera temprana implica mayor carga para la tienda en temas de horas hombre, y mayor carga para los evaluadores, dado que se debe reponer el recurso cuanto antes.

Adicional a ello, dentro de la encuesta se les consulta a los ex colaboradores qué mejorarían del formato, y un 30% respondió acerca de la relación con los jefes inmediatos, alegando que deben mejorar en temas de parcialidad al momento de enseñarles diferentes funciones fuera de lo operativo, trato con los colaboradores y comunicación con ellos.

A raíz de esto, se quiso explorar cómo funcionaba la dinámica de liderazgo en las tiendas a tiempo real, por lo que el cuarto instrumento de evaluación fue la observación para la recolección de datos cualitativos. Esto se hizo con el fin de comprender los vínculos entre las personas de un mismo ambiente, explorar sus formas de organización y comunicación; y detectar la presencia de jerarquías, identificando o líderes, que son quienes toman las decisiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

En este caso, se quiso ver de cerca la realidad de la operación en tienda, y como es la dinámica de los Administradores(as) en turno con su personal, y tomando como punto de foco cuando les brinda directivas, enseña algún proceso o realiza algún seguimiento. Para esto se visitaron se visitaron 5 tiendas durante un periodo de 1 hora y media por tienda. Para esto, se tomó registro de todo lo observado con una guía de observación sencilla, en la que solo se buscaba registrar conductas tal y como se iban dando en el transcurso de ese tiempo (ver Apendica X). También se tomó registro del estado de la tienda al momento de la observación

en términos de: orden y limpieza, uso adecuado del uniforme, dominio de los procedimientos de tienda, interacción con personal nuevo (si es que había), etc.

Durante la observación, se pudo evidenciar que las tiendas visitadas tratan de mantener un orden y de que toda la mercadería que tienen, si bien hay Administradores que se encuentran comprometidos con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, la operatividad del día a día, la afluencia de clientes, y la velocidad en la atención y reposición en muchas ocasiones los consume, dejando de lado espacios para poder enseñar, orientar o brindar un feedback, sea positivo o constructivo, ante ciertas conductas por parte de los colaboradores.

Esto tiene impacto en el desarrollo del colaborador, pues si solo realiza labores operativas y el líder de la tienda no puede enseñarle otras funciones u brindarle otro tipo de retos, el colaborador sentirá que su trabajo se cae en la monotonía, o en otros casos, si observa que a unos compañeros suyos si se les involucra en otras funciones y a él no, sin haber tenido una retroalimentación debida, no entenderá el porqué de esto y percibirá un favoritismo por parte de los líderes.

Con todos estos instrumentos, se llegó al diagnóstico que los colaboradores rotan de la empresa debido a varios factores, pero el factor sobre el que la empresa tiene injerencia es el de clima laboral, y dentro de clima se manifiesta que el liderazgo de los Administradores(as) no siempre es el mejor, ya que los colaboradores tienen percepciones de favoritismo o sienten que no se les está formando para realizar una línea de carrera, por lo que deciden buscar oportunidades en otros lugares. Es por esto que la intervención se va a centrar en formar habilidades de liderazgo en los Administradores(as) de tienda que contribuyan con el desarrollo y aprendizaje de sus colaboradores mediante técnicas para brindar un feedback constante y eficaz, y que apunte a que el colaborador, gracias a este feedback, desarrolle las competencias necesarias para aspirar al crecimiento interno.

4.1.3 Procedimiento de evaluación de línea base

Se decidió indagar sobre los indicadores del área de Selección en primer lugar debido a que en el mes de diciembre, el formato experimentó una serie de renuncias en masa, relacionado al pago de gratificación de ese mes, y a la carga laboral que involucra la campaña por fiestas, que hace que muchos colaboradores decidan no continuar en la empresa. Para recopilar la información, se solicitó el permiso a la empresa para poder obtener acceso a los principales indicadores del área de Selección, de manera que se pudiera empezar a indagar. Se

proporcionaron los indicadores de rotación para el formato, y al ver los números ahí representados, se determinó que había que entender por qué las personas tomaron la decisión de retirarse, en especial en una época tan crítica. Esta información se solicitó a fines del mes de enero, dado que recién en esa época se terminaron de procesar y consolidar los datos de todo el año 2019.

Para entender por qué la gente decidía retirarse, se solicitó al área de HR Analytics la data relacionada a las Encuestas de Salida de los colaboradores, la cual proporcionó la información sin ningún inconveniente, pues es data que concierne al equipo de Selección dentro de su proceso de vinculación y desvinculación de personal.

Tras analizar los principales motivos por los cuales los colaboradores optaban por retirarse, y al observar que la tendencia se dirigía hacia el clima laboral, liderazgo de los jefes, percepción de favoritismo y pocas posibilidades de línea de carrera, se concluye que esas variables se relacionan entre sí debido a que es el jefe de un área quien puede detectar el potencial o las brechas de algún colaborador, y quien puede trabajar junto con él para que alcance su potencial y pueda aspirar a un reto mayor. El problema se evidencia en las conductas como favoritismo frente a ciertos colaboradores o poca preocupación del líder de la tienda para fomentar el crecimiento de sus colaboradores, fuera de lo operativo, a nivel de retos y responsabilidades. Es por esto que se decide ir a explorar a las tiendas directamente.

En la observación de tienda, se evidenció que efectivamente, en tienda la realidad es distinta. Puede venir mercadería, o mucha gente, y todos deben apoyar, por lo tanto, no hay muchos espacios para brindar un feedback adecuado.

Para ir a observar a tienda, se solicitó el permiso requerido al área de Operaciones, que accedió a esto de manera que se pudiera observar directamente el funcionamiento de las tiendas. Esto implicaba que cada Coordinador Zonal le informara a las tiendas en las que se iba a realizar la observación que alguien del equipo de Gestión Humana se acercaría en un día y hora específicos, lo cual fue coordinado con anticipación para evitar inconvenientes.

Con todos estos resultados se encuentra que las tiendas tienen una tendencia a la rotación muy alta, y que los motivos por lo que el personal decide rotar son diversos, pero principalmente es porque sienten que el liderazgo de sus Administradores no es el apropiado, pues perciben que hay favoritismo en las tiendas para que el personal pueda crecer y aprender, y por esto también buscan oportunidades en otras empresas, ya que se dan cuenta que en esta no podrán

seguir aprendiendo, no necesariamente porque ellos no deseen, sino porque no hay una retroalimentación ni tampoco un trabajo de formación continua por parte de todos los Administradores del formato con su personal operativo.

4.2 Implementación

4.3.1 Participantes

Los participantes variaron con respecto a la evaluación de línea base, dado que no todos los Administradores(as) de las tiendas que fueron parte del proceso de observación cualitativa pudieron participar por temas de distancia y horarios ya programados. Finalmente, en la fase de implementación participaron cinco Administradores(as), de los cuales 2 sí fueron parte del proceso de observación, y 3 no. Las zonas a las que pertenecen estos Administradores(as) son: zona norte (Comas), zona este (Ate), y zona centro (Surquillo y San Borja).

Se optó por realizar el taller con estos cinco Administradores debido a que, en primer lugar, las tiendas que ellos lideran suelen tener los mayores volúmenes de venta por región, y se encuentran ubicaciones estratégicas en las que reciben una gran cantidad de clientes de manera diaria. En segundo lugar, los Administradores que asistieron llevan un tiempo considerable en la empresa, por lo que conocen bastante bien su funcionamiento y procesos. En tercer lugar, sus tiendas tienen dotaciones de personal mayores a las tiendas regulares, por lo que deben monitorear a una mayor cantidad de colaboradores. En cuarto, se los consideró específicamente a estos Administradores debido a que se encuentran dentro de la categoría de “Administrador Mentor”, personas seleccionadas por el área de Capacitación y Desarrollo Masivo de la empresa debido a su tiempo en la empresa, manejo de tienda y resultados de la Encuesta de Liderazgo, para ser capacitados en entrenamiento de personal, tanto interno como externo, para los puestos de Supervisor y Administrador de Tienda, por lo que ya poseen capacidades para poder enseñar.

Tabla 2.

Datos de Administradores participantes del taller

Participante	Zona	Tiempo en la empresa	Tiempo con el cargo de Administrador de Tienda	Headcount de tienda
ADM 1	Este	1 año y 7 meses	1 año y 7 meses	5 personas
ADM 2	Centro	1 año y 9 meses	1 año y 9 meses	7 personas
ADM 3	Centro	6 años	2 años	7 personas
ADM 4	Norte	11 años y 6 meses	1 año y 6 meses	5 personas
ADM 5	Este	7 años	2 años	7 personas

Este punto es importante, dado que este taller es impartido con el fin de que las personas que lo reciben tengan la experiencia y el nivel de comunicación necesario para aplicar lo aprendido, y un taller como este va a complementar sus conocimientos, y va a orientar su estilo de liderazgo a enfocarse en el desarrollo de sus colaboradores.

4.2.2 Instrumentos o herramientas de implementación/intervención

Diseño instruccional

Dado que la intervención planteada se centra en transmitir conocimientos de modo que sean aplicados, se utiliza como herramienta el diseño instruccional de un taller para exponer las ideas orientadas al desarrollo del aprendizaje del concepto de feedback, y su aplicación en el ambiente de tienda. El diseño instruccional (DI) es un proceso sistemático, planificado y estructurado donde se produce una variedad de materiales educativos adecuados a las necesidades de los alumnos, asegurándose así la calidad del aprendizaje (Yukavetsky, 2008).

De acuerdo con Yukavetsky, el (DI) tiene 5 etapas:

- **Análisis:** Fase en la que se identifica la fuente del problema y el análisis de las necesidades para posibles soluciones, y a raíz de esto se proponen los objetivos instruccionales y las tareas a enseñarse. En este caso, esta fase ya se dio en la etapa de diagnóstico, en la que se identificó que el feedback será una herramienta que contribuirá al desarrollo del colaborador por parte del líder
- **Diseño:** En esta fase, se produce la instrucción, para lo cual se realiza una descripción de la población, lo cual ya fue realizado en el punto anterior. Además de ello, se plantean objetivos, y en la presente intervención, se planteó un objetivo general una competencia general y los resultados de aprendizaje. Asimismo, para la construcción del taller, se plantean objetivos por cada una de las actividades realizadas en el desarrollo de este.
- **Desarrollo:** En esta etapa, se elaboran los planes para cada lección y los materiales a utilizar. En el caso de este taller, en la matriz de desarrollo del taller también se identifican los elementos que se utilizarán, como por ejemplo, una computadora con conexión a internet para proyectar el material audiovisual, teléfonos móviles, etc. En cuanto al contenido, se utilizan las definiciones de feedback planteadas por Broud y Molloy,

(2015) y Jug, Jiang & Bean (2019). Así mismo, se utilizaron los elementos planteados por Jug, Jiang & Bean (2019) para brindar el feedback, y se relacionó el rol de los líderes como formadores del talento en tienda de acuerdo a los objetivos de la organización y al perfil del Administrador de Tienda.

- **Implementación:** Etapa en la que se lleva a cabo la instrucción, para lo cual se debe determinar el ambiente apropiado. En este caso, esta es la fase en la que se llevó a cabo el taller con los 5 Administradores antes mencionados.
- **Evaluación:** Se utiliza para medir la efectividad de la evaluación y los hallazgos para tomar una decisión final sobre esto. En esta intervención, esta fase será descrita más adelante.

Para el desarrollo del taller, se presentaron 2 técnicas de feedback que de acuerdo a lo revisado en la bibliografía, son las que más se ajustan al contexto de la operación en tienda, y se describen a continuación.

Preguntar – Decir – Preguntar (Ask-Tell-Ask)

Preguntar – Decir – Preguntar es un método para brindar feedback específico, y su acercamiento está centrado en el aprendiz, logrando reforzar o modificar conductas, y además de ello, permite desarrollar en el aprendiz habilidades de automonitoreo, reflexión, auto evaluación y responsabilidad sobre su comportamiento (French, Colbert, Pien, Dannefer & Taylor, 2015). Constituye una construcción de feedback bidireccional, ya que crea una conversación. La primera pregunta permite la autoevaluación del alumno. Luego, quien brinda el feedback le dice al receptor lo que él o ella observó, abordando las preocupaciones y brindando información sobre lo que salió bien y lo que podría mejorarse. El segundo pedido verifica la comprensión y permite al donante y al receptor desarrollar un plan de mejora (Jug, Jiang & Bean, 2019).

Feedback de 1 Minuto

El modelo de 5 micro pasos, o Feedback de 1 minuto es una técnica de enseñanza útil que utiliza el diálogo entre el alumno y el supervisor en el entorno de aprendizaje. Se le pide al alumno que se comprometa: por ejemplo, pedirle al alumno que proporcione una interpretación de una situación. Luego, el supervisor busca pruebas de apoyo y enseña reglas generales. “¿Por qué crees que este producto debe ir en este lugar?” El alumno proporciona evidencia de apoyo y

explica el razonamiento detrás del compromiso. Las reglas generales son "perlas" o puntos clave de "llevar a casa". Esto es seguido por comentarios. El supervisor debe proporcionar comentarios constructivos, reforzando lo que se hizo bien. Finalmente, se proporciona retroalimentación correctiva. El instructor debe explicar por qué el alumno fue correcto o incorrecto (Jug, Jiang & Bean, 2019).

4.2.3 Procedimiento de implementación

En primer lugar, luego de establecer el diagnóstico, se comenzó con la elaboración del taller de una sesión, en la se brindan los lineamientos iniciales sobre el feedback y las técnicas para brindarlo de manera que tenga el impacto deseado en el colaborador, de modo que culmine en que el colaborador esté preparado para lograr un ascenso.

El taller se diseñó en función al objetivo general de la intervención, que busca desarrollar en los Administradores la habilidad de brindar feedback a sus colaboradores, de modo que se orienten al crecimiento del personal operativo de sus tiendas, esto con el fin de impulsar el crecimiento interno en el formato. Para su elaboración se utilizó una matriz (ver Apéndice 5) en la que se consideraron las competencias generales de la intervención y los resultados de aprendizaje. Además de ello, cada actividad tiene un objetivo propio, y se listó el tiempo para cada una y los materiales a utilizar.

Para el presente trabajo, solo se pudo 1 taller. Esto es debido a que las sesiones son grupales, lo cual implica que los Administradores(as) deban estar lejos de sus respectivas tiendas por un periodo de tiempo. El área de Operaciones manifiesta que si bien apoya estas iniciativas por parte del área de Gestión Humana, estas no pueden realizarse en intervalos muy cortos de tiempo entre una y la otra, pues afectaría la operación de la tienda.

Se debe tomar en cuenta que en las tiendas, la dotación de personal es reducida, y no todos los colaboradores de esta tienda se encuentran en el mismo turno siempre, por lo que se requiere que el Administrador no se ausente por un periodo muy largo de tiempo, en especial si se trata de tiendas con volumen de venta alto.

Se decide diseñar un taller de 1 sesión por la misma velocidad con la que crece el negocio. Dado que el formato cuenta con más de 400 tiendas en Lima Metropolitana y apunta con abrir más en el presente año, se busca que estas sesiones puedan ser replicadas a todo el formato, y si se diseña un programa que conlleve muchas sesiones, no se logrará cubrir a todas las tiendas.

Para la intervención, se citó a los 5 Administradores antes mencionados y se les brindó una ficha de datos para conocer un poco acerca de ellos y su tiempo en la compañía. De ahí, se les dio la bienvenida al taller, se realizó una dinámica para conocerse entre todos y se les explicó sobre teoría sobre el feedback, y los elementos a considerar para poder brindarlo. Asimismo, se les recordó el flujo de crecimiento interno, esto con el fin de que puedan difundir esta información en sus tiendas.

4.3 Evaluación de proceso

4.3.1 Participantes

Los participantes no cambiaron con respecto a la etapa de intervención, siguieron siendo los mismo 5 Administradores. Sin embargo, durante la evaluación del proceso de aplicación del feedback, cada uno era evaluado de manera individual.

4.3.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación

Para evaluar que la teoría y las técnicas que se enseñaron hayan sido interiorizadas, se decidió realizar una dinámica de Role Playing para poner en práctica lo aprendido. El role playing es una técnica que permite que los alumnos asuman y representen roles en el contexto de situaciones reales propias del mundo profesional. Si bien deben ajustarse a reglas, tienen libertad para actuar y tomar decisiones, de acuerdo a cómo interpretan las creencias, actitudes y valores del personaje que representan (Cobo y Valdivia, 2017).

Se decidió utilizar al role playing o juego de roles debido a que, de acuerdo con Cobo y Valdivia (2017), el alumno logrará estimular su capacidad de comprensión de su propio comportamiento y de los demás para realizar un proceso de auto análisis del rol asumido a partir de la retroalimentación de los demás, reconocerá formas alternativas de pensar y actuar, y finalmente, podrá trasladar el aprendizaje recibido hacia situaciones en la vida profesional.

Se les brindó las siguientes situaciones a los Administradores y tuvieron que actuarlas, en el que uno tomó el papel de Multifuncional y otro el papel de Administrador. Se lograron plantear estas situaciones gracias a la observación de campo que se realizó, donde se pudo conocer de cerca el día a día de la tienda.

- Un colaborador multifuncional tiene 2 semanas en tu tienda y ha aprendido muy bien a reponer y ordenar los productos en tienda. Estas en tienda en este momento y el piso

está sucio, pero el multifuncional solo está ordenando productos, no ha tomado la iniciativa de limpiar la tienda, y están llegando varios clientes a comprar. Deseas darle un feedback en ese momento para que en adelante siempre esté pendiente de esos detalles.

- Un(a) colaborador(a) multifuncional en 2 meses ha demostrado ser trabajador y se ha adaptado rápido al ritmo de tienda, sabe dónde debe ir cada producto y siempre está al pendiente de que los precios sean los correctos; sin embargo, te das cuenta que solo hace lo que tú le pides sin preguntar el porqué de sus funciones. Deseas brindarle feedback para que empiece a conocer esta información, dado que en un futuro deseas que sea encargado(a) de tienda.
- Tú y tu multifuncional encargado(a) han pasado una auditoria y si bien obtuvieron una buena calificación, no fue el puntaje que esperaban. Es por esto que deseas darle un feedback sobre los puntos positivos y negativos de esta situación.
- Tu multifuncional encargado(a) lleva bastante tiempo en la tienda, conoce los procedimientos, presenta facilidad para manejar el sistema, e incluso ya te ha apoyado con algunos inventarios. Tú consideras que está listo(a) para que sea evaluado(a) para el puesto de Supervisor(a) de Tienda, y deseas brindarle un feedback sobre sus fortalezas y aspectos de mejora para que esté listo para la evaluación.
- Un colaborador multifuncional está en la caja atendiendo clientes, y un cliente se molesta porque le quieren vender una bolsa plástica. Su enojo es tal que pide el libro de reclamaciones y el multifuncional solo se lo entrega, sin intentar brindarle soluciones al cliente antes. Deseas brindarle feedback a este colaborador para que en futuras ocasiones, intente agotar todos los recursos posibles antes de entregar el libro.

Al momento de actuar la situación, la persona en el papel de Administrador debía determinar qué tipo de feedback le iba a brindar al colaborador, y con esa información, comenzar a actuar la situación.

Además de ello, se utilizó como instrumento de evaluación un formato de calificación en base a los elementos necesarios para brindar el feedback te instrumento es creación de la autora de esta intervención, y se utilizaron las pautas brindadas por Jug, Jiang y Bean (2019) (ver Apedice 3). El formato de calificación consta de 9 ítems, de los cuales el evaluador debe marcar según una Escala Likert de 5 puntos de acuerdo a su percepción del desempeño del participante que hizo el rol de Administrador. Una vez hecho eso, se suman las puntuaciones, y se sacó un promedio por cada participante de acuerdo a las 3 evaluaciones que tuvo.

4.3.3 Procedimiento de evaluación de proceco

Se evaluó que los participantes dominaran la teoría mediante un formato de calificación en base a las recomendaciones para brindar un buen feedback, de modo que pudieran puntuar a sus compañeros, y luego brindarles sus comentarios. Luego de que cada Administrador puntuara en el formato correspondiente a quien actuó, le comentaban qué aspectos se realizaron correctamente, y cuáles se podrían haber mejorado.

A raíz de todo esto, cada Administrador tuvo 3 calificadores, y el participante que llevaba el rol de Multifuncional le comentaba de manera oral cómo se sintió con el feedback brindado.

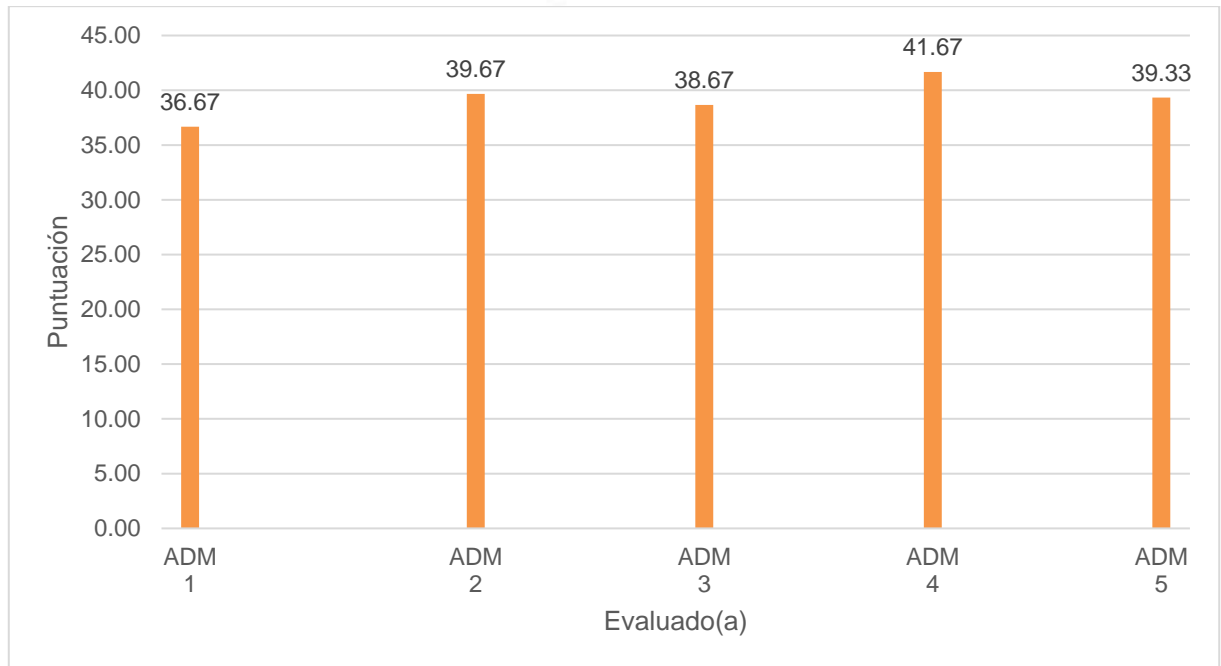
Al final de la actividad, también se aplicó una Encuesta de Satisfacción del taller, a modo de retroalimentación de la autora para conocer las percepciones de los participantes, así como intereses en otros temas en el futuro y aspectos de mejora en general.



CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos cuantitativos

Dado que los colaboradores resolvieron un cuestionario para calificar a sus compañeros, se obtuvieron puntajes por cada Administrador, que será identificado bajo un seudónimo.

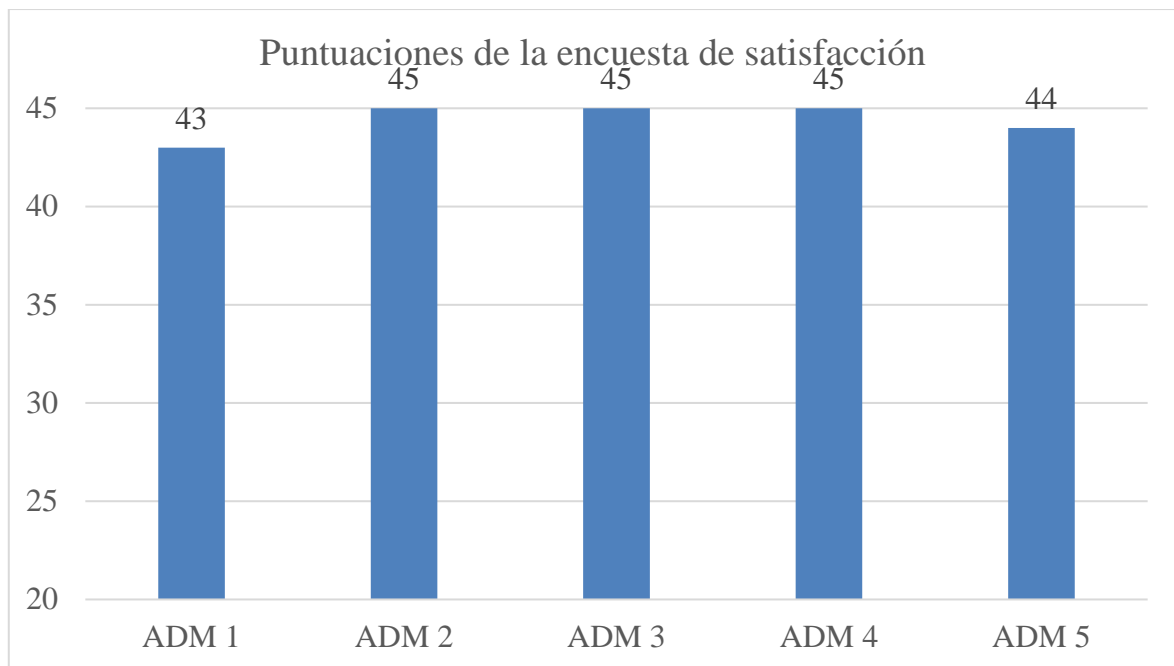


Dibujo 2.

Promedio de calificaciones al realizar la aplicación de técnicas de feedback aprendidas

Las calificaciones se encuentran sobre 45, siendo la puntuación más baja 36.67 y la más alta 41.67.

Aparte de ello, se obtuvo los puntajes de la encuesta de satisfacción, en los que, de un puntaje de 45 como máximo, se obtuvo un promedio de 44.4, indicando satisfacción general con el taller.



Dibujo 3.

Resultados de encuesta de satisfacción del taller

5.2 Resultados interpretativos

En términos generales, los participantes han podido interiorizar la información sobre las técnicas de feedback, y han podido identificarlas en sus compañeros al hacer el role play, así como también realizarlas, al comentarles cómo fue su desempeño en la actividad.

Si bien no se cuentan con resultados de un pre test, dado que es la primera vez que se implementa este taller, se puede comparar más adelante estos resultados con los de otros Administradores(as), o en una reunión de seguimiento, volver a hacer una dinámica parecida con otras situaciones, y visualizar una mejoría en la identificación de la técnica y la aplicación de la misma.

Los resultados de la evaluación del role play señalan que se cumplió con el objetivo planteado, ya que el taller se enfocó en técnicas de feedback para el personal operativo, de modo que pudieran desarrollar habilidades para su crecimiento. Las situaciones planteadas, y los puntajes obtenidos demuestran que los colaboradores se encuentran en la capacidad de aplicar las técnicas y de identificar cuál es la más idónea en la situación en la que se encuentren. Además de

ello, se evidencia mediante la Encuesta de Satisfacción que los Administradores se sentían contentos de haber participado, y que lo aplicarían con los colaboradores de sus tiendas. Así mismo, manifestaron la importancia de espacios como estos para aprender cosas nuevas.

A parte de ello, el taller les ha permitido repasar el flujo de crecimiento interno, el cual es importante, dado que es a donde se debe apuntar como tienda y como colaborador. Este taller les ayudara a los Administradores(as) a bajar esta información a sus colaboradores, de modo que ellos también tengan un objetivo, y que junto con su Administrador elaboren planes para cumplirlos.

La intervención logró la competencia general, relacionada a que los Administradores aprenderán las estrategias propias para brindar un tipo determinado de feedback de acuerdo a la situación en la que se encuentren, de modo que los colaboradores puedan identificar estas conductas por parte de sus líderes y tengan la percepción de que la misma empresa está preocupada por su crecimiento.

En cuanto a las limitaciones que se presentaron, una de ellas fue que, al tratarse de personal operativo, convocar al personal para el taller requiere reajustar muchos cronogramas de trabajo ya establecidos, lo cual puede causar molestias en el personal de tienda. Aparte de ello, a pedido del área de Operaciones, no se pudo realizar más que 1 taller debido a que las tiendas requieren de sus líderes para poder funcionar, y muchos de estos Administradores(as) no solo monitorean sus tiendas, sino también tiendas cercanas más pequeñas con dotaciones mucho menores, y si se convocan a muchas personas de la operación en un corto periodo de tiempo, se pueden ver afectados.

CONCLUSIONES

- Los Administradores de tienda lograron el objetivo planteado de desarrollar habilidades para dar feedback a sus colaboradores
- Los Administradores identificaron las nuevas técnicas para brindar feedback con eficacia
- Los Administradores lograr aplicar las técnicas en situaciones reales



RECOMENDACIONES

- Se recomienda para futuros talleres, ir a zonas aledañas a las tiendas e invitar a Administradores(as) de esa misma zona, de modo que la operación no se vea muy afectada por temas de distancia y tiempos
- Se recomienda seguir implementando estos talleres e ir incorporando más conceptos relacionados al liderazgo, de acuerdo a las sugerencias de los participantes del taller en la Encuesta de Satisfacción.



BIBLIOGRAFÍA

- Aptitus.com. (2015). Línea de carrera: su importancia dentro de la empresa. Recuperado de <https://aptitus.com/blog/linea-de-carrera-su-importancia-dentro-de-la-empresa/>
- Basque, J. (2016). How to Give Feedback and Coaching that Drives Employee Performance. *Canadian Manager*, 41(3), 18–21.
- Bhardwaj, R. (2015). What makes a company great place to work? *Human Capital*, 19(4), 46–47.
- Bin Wang, Jian Qian, Ruili Ou, Chuying Huang, Bei Xu & Yinan Xia. (2016). Transformational Leadership and Employees' Feedback Seeking: The Mediating Role of Trust in Leader. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 44(7), 1201–1208. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.7.1201>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*.
- French, J. C., Colbert, C. Y., Pien, L. C., Dannefer, E. F., & Taylor, C. A. (2015). Targeted feedback in the milestones era: utilization of the ask-tell-ask feedback model to promote reflection and self-assessment. *Journal of Surgical Education*, 72(6), e274-e279.
- Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2019). Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244–250.
- MTPE. (2019). *Informe Anual de Empleo – 2018*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/353779-informe-anual-del-empleo-2018>
- Yun G., Yanhong, Z., Jianqiao, L., Xinwei, G., Jintao, L., Xiang, X., ... & Yumen, Z. (2017). Negative Feedback and Employee Job Performance: Moderating Role of the Big Five. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(10), 1735–1744. <https://doi.org/10.2224/sbp.6478>

López-Franco, N. C., Valdez-Cepeda, R. D., Torres-Romero, A. I., & Milburn-Díaz, A. (2019). Employees' performance in a Mexican government agency depends on satisfaction with feedback. *Acta universitaria*, 29, e1976.

<https://dx.doi.org/10.15174/au.2019.1976>

Slowiak, J. M., & Lakowske, A. M. (2017). The influence of feedback statement sequence and goals on task performance. *Behavior Analysis: Research and Practice*, 17(4), 357–380. <https://doi-org/10.1037/bar0000084>

Moon, K. (2019). Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 47(6), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.7567>

Yukavetsky, G. (2008). ¿Qué es el diseño instruccional. *Revista de Tecnología Educativa, Lectura*, 3.

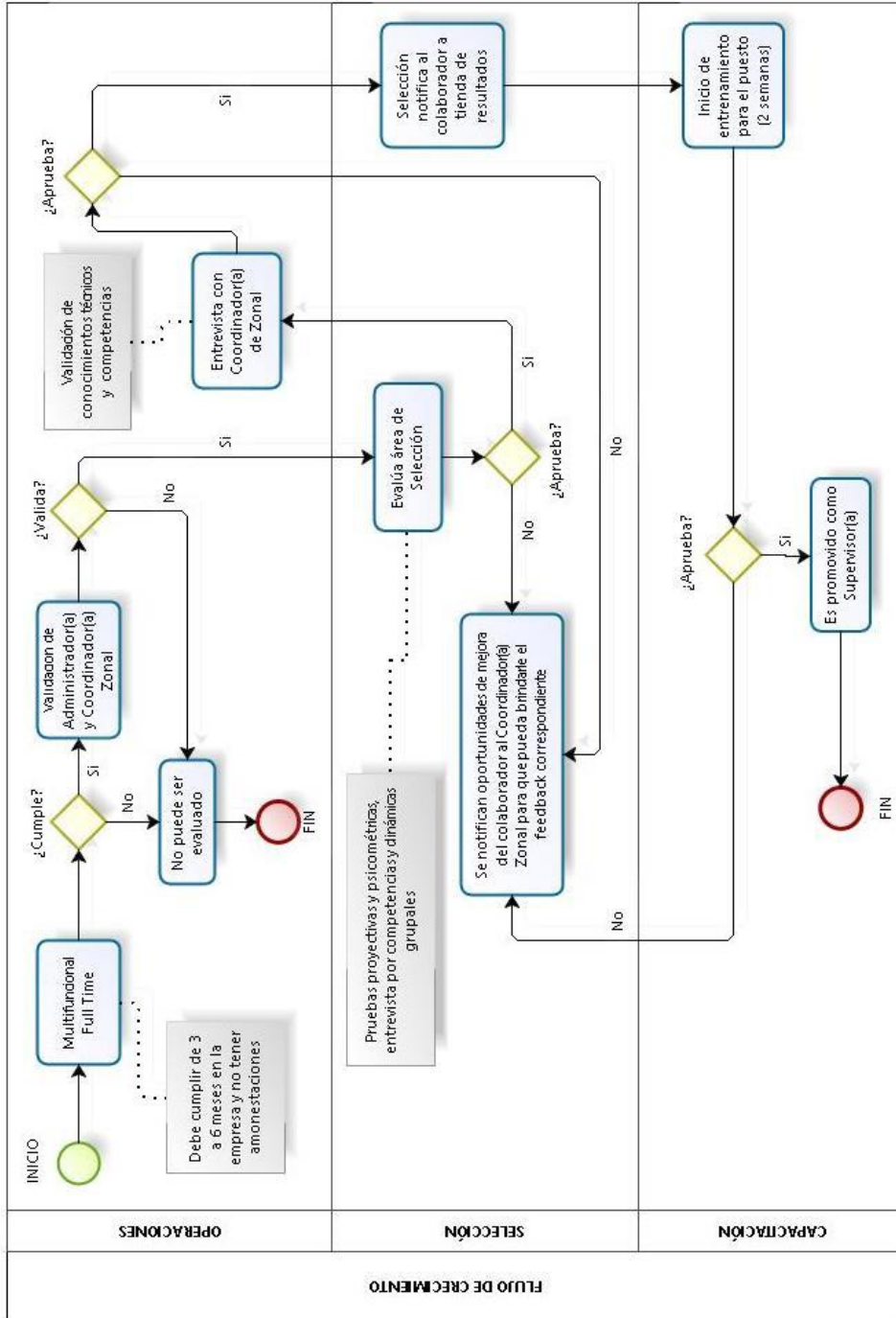
Cobo, G., y Valdivia, S. (2017). Juego de roles. *Instituto de Docencia Universitaria*. Recuperado de: <http://idu.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/08/4.-Juego-de-Roles.pdf>.





APÉNDICES

APENDICE 1. FLUJO DE CRECIMIENTO INTERNO



APENDICE 2: FICHA DE DATOS UTILIZADA EN TALLER

FICHA DE DATOS

Nombre: _____ Tienda: _____
Tiempo en la empresa: _____ Tiempo como Administrador: _____
Dotación de tu tienda: _____

- A tu parecer, ¿le brindas un feedback constante a tus colaboradores?
SI () NO ()
- Si respondiste que sí, ¿cada cuánto le brindas feedback a tus colaboradores?
 - Diario ()
 - Interdiario ()
 - Semanal ()
 - Quincenal ()
 - Mensual ()

- Si respondiste que no, ¿por qué piensas que es así?

- ¿Cómo estimulas el aprendizaje de los procesos de tienda en tus colaboradores?

- ¿Conoces el flujo de crecimiento interno del formato Mass?

SI () NO ()

APENDICE 3: GUIA DE CALIFICACION DE JUEGO DE ROLES

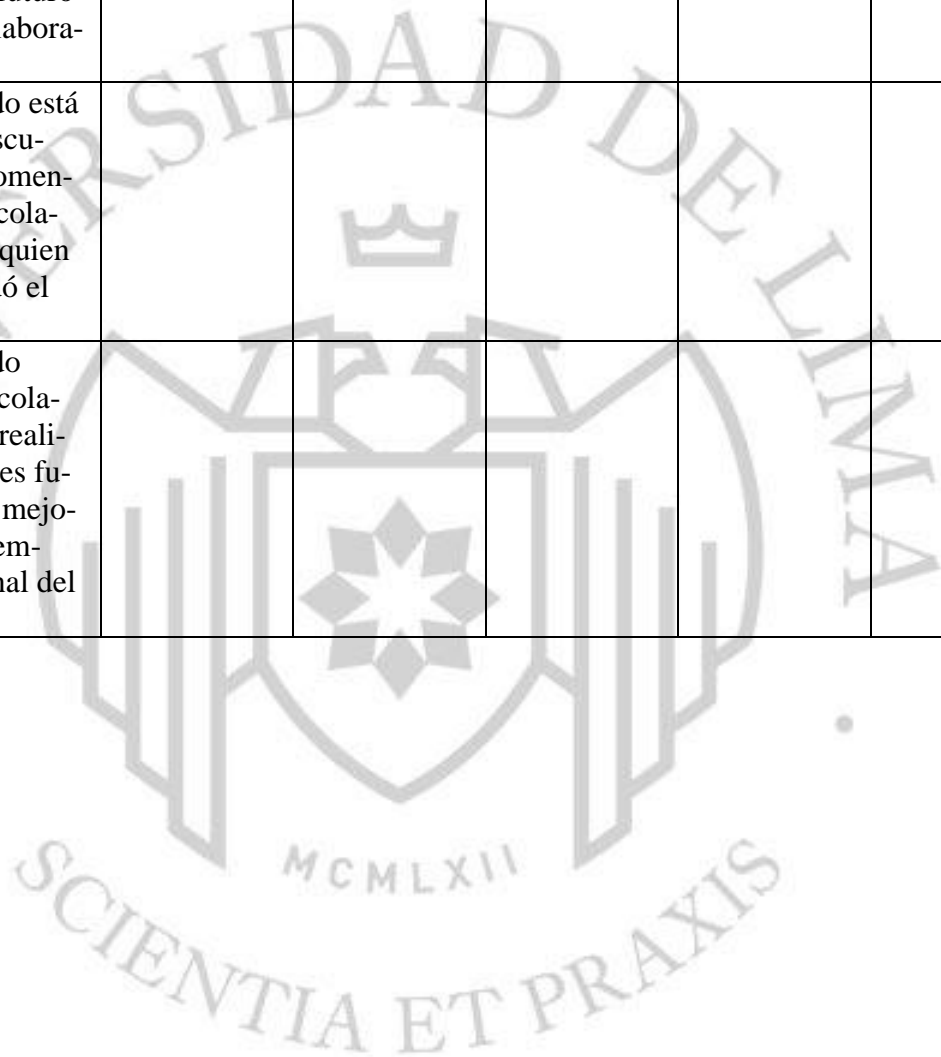
GUÍA DE CALIFICACIÓN DE JUEGO DE ROLES

Nombre: _____ Nombre de participante a quien se está calificando: _____

A continuación encontrarás una serie de criterios de evaluación sobre el desempeño del evaluado en la actividad de Juego de Roles. Marca la opción que consideres que refleja la forma en la que el evaluado utilizó las herramientas brindadas del día de hoy.

	Totalmente en desacuerdo (1)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
El evaluado eligió la técnica de feedback precisa para la situación					
El evaluado eligió el momento adecuado para darle el feedback al colaborador					
El evaluado actúa profesionalmente al momento de dar el feedback, controlando sus emociones y temperamento					
El evaluado se centra en el problema que origina el feedback, no en el colaborador					
El evaluado hace referencia a comportamientos específicos para brindar el feedback					

El evaluado rescata los aspectos positivos del comportamiento del colaborador y los manifiesta con claridad					
El evaluado hace notar los aspectos de mejora en el futuro para el colaborador					
El evaluado está atento a escuchar los comentarios del colaborador a quien se le brindó el feedback					
El evaluado orienta al colaborador a realizar acciones futuras para mejorar su desempeño al final del feedback					



APENDICE 4: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL TALLER

ENCUESTA DE SATISFACCION

Nombre: _____ Tienda: _____

Esta encuesta tiene como objetivo conocer cómo te sentiste con el taller “Aprendiendo a dar feedback a nuestros colaboradores”, de modo que podamos seguir mejorando en el futuro.

Marca con una X la opción que corresponda a tu opinión sincera.

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Siento que lo aprendido en este taller será útil en mi día a día					
Me siento preparado(a) para aplicar lo que aprendí el día de hoy en mi tienda					
Pienso que la respuesta de mis colaboradores a las herramientas brindadas el día de hoy será favorable					
El taller tuvo una duración adecuada					
La facilitadora explicó con claridad los temas a tocar					
Las instrucciones de la facilitadora					

fueron sencillas de entender					
La facilitadora fomentaba la participación de los participantes del taller					
El material utilizado en el taller me pareció novedoso					
En términos generales, me siento satisfecho(a) con el taller de hoy					

¿Qué es lo que más te gustó del taller?

¿Qué cosas podríamos mejorar para talleres en el futuro?

¿Sobre qué otros temas te gustaría recibir capacitaciones o talleres?

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

APENDICE 5: PROGRAMA DE INTERVENCION

Programa de Sesión

Objetivo de la sesión: Desarrollar en los Administradores de Tienda la habilidad de brindar feedback a sus colaboradores.

Competencia general: El Administrador de Tienda logra comprender las técnicas de feedback brindadas para aplicarlas en la operación en tienda

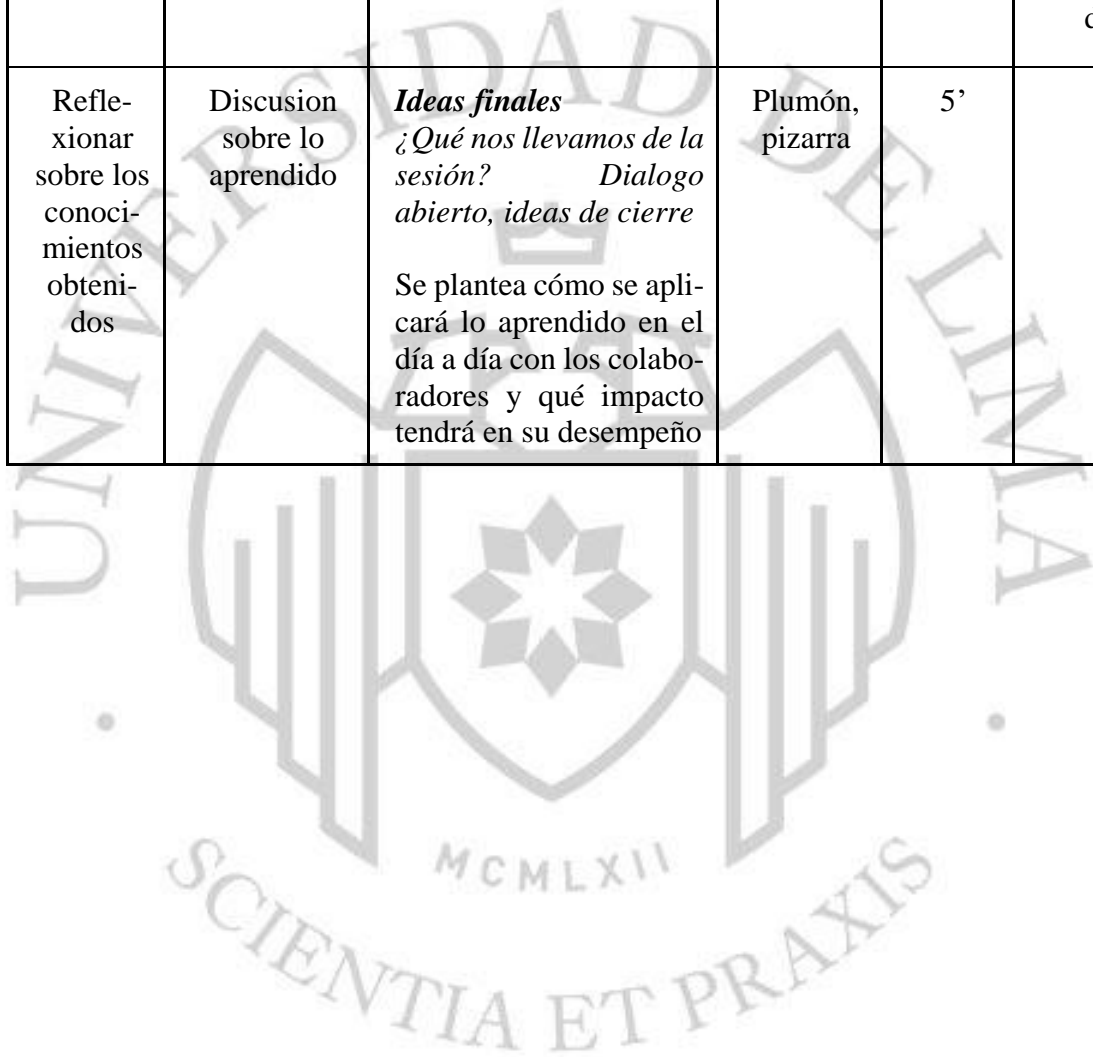
Objetivo de la actividad	Contenido / Aspecto / Tema	Actividad / estrategia	Medios y materiales	Tiempo	Resultado de aprendizaje
Conocer datos demográficos de los colaboradores	Llenado de datos	<p>Los participantes llenan una ficha de datos</p> <p>En la ficha se les solicitan datos como tiempo en la empresa, tiempo en el puesto, y cuál es la dotación de su tienda. Además, responderán a preguntas como: “A tu parecer, ¿le brindas un feedback constante a tus colaboradores?, ¿cada cuánto brindas este feedback?”</p>	Encuesta, lapiceros	5’	
Identificar a todos los participantes del programa y al facilitador a través de una dinámica	Presentación	<p><i>Bienvenida a los participantes: Conociéndonos</i></p> <p>La dinámica que tiene como finalidad la presentación de cada uno de los participantes en la sesión. Para ello, la instructora dará la indicación de que cada participante debe brindar una breve introducción de sí</p>	Stickers	5’	

		<p>mismo, como nombre, tienda de labores, tiempo en la empresa, pasatiempo, entre otros. Luego, cada participante deberá repetir la información brindada por el participante anterior a él, de modo que intenten hacer memoria de esto. Conforme los participantes se vayan presentando, la facilitadora le entregará a los participantes un sticker con su nombre respectivamente.</p> <p>Luego, el instructor deberá señalar los objetivos de la sesión y la importancia del tema.</p>			
<p>Aclarar el flujo de crecimiento en la compañía en temas de tiempos y conocimientos</p>	<p>Flujo de Crecimiento Interno</p>	<p><i>Recordando el flujo de crecimiento para los colaboradores</i></p> <p>Se les muestra una lámina a los Administradores(as) sobre el flujo de crecimiento en el formato, y los requisitos necesarios para ascender, a modo de recordatorio.</p> <p>Aquí se profundiza en las ventajas de que los colaboradores de tienda realicen su crecimiento en la empresa, y lo importante que es la formación que reciban por parte de sus Administradores(as), todo esto mediante un feedback constante.</p>	<p>PPT</p>	<p>5'</p>	

<p>Explicar el concepto de feedback y su relevancia en el desarrollo del colaborador</p>	<p>Introducción - ¿Qué es dar feedback?</p>	<p>Identificación del concepto de feedback y su importancia</p> <p>Se presenta una lámina sobre el concepto de Feedback y los elementos para brindar un feedback efectivo.</p> <p>Luego, a través de una lluvia de ideas, se pretende identificar por qué es importante dar feedback. Esto se logrará con un trabajo colaborativo entre participantes y a facilitadora.</p> <p>Se partirá de la pregunta: ¿Cómo crees que el feedback que le brindas a tus colaboradores impacta en su desempeño? Para esto, se utilizará la aplicación Mentimeter con el celular, que permitirá reflejar las respuestas en la pantalla.</p> <p>Posteriormente, se leerán las respuestas y realizará una discusión sobre estas. Luego, se procederá a la siguiente actividad.</p>	<p>PPT, teléfonos móviles</p>	<p>10'</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el concepto de feedback • Reconoce los elementos para brindar un feedback efectivo • Identifica la importancia del feedback en el desempeño
<p>Describir 2 técnicas para brindar feedback adecuadas a la realidad</p>	<p>Técnica para un feedback efectivo</p>	<p>Se brindaran 2 técnicas para brindar feedback: “Preguntar – Decir – Preguntar” y “Feedback de un minuto” para brindar un feedback efectivo</p> <p>En una presentación en diapositivas, se expondrán los conceptos clave de la técnica.</p>	<p>PPT</p>	<p>10'</p>	<p>Conoce las técnicas de feedback “Preguntar- Decir- Preguntar” y “Feedback</p>

en tienda		Se pretende que la exposición sirva de insumo para poder realizar el trabajo práctico posterior. Se señalará lo siguiente: <i>“Ya que hemos aprendido 2 nuevas técnicas para brindar feedback a nuestros colaboradores, ahora realizaremos una actividad que permita reforzar conceptos”</i>			de 1 minuto”
Valorar la aplicación de los conceptos aprendidos sobre feedback por parte de los participantes del taller	Evaluación del aprendizaje mediante la aplicación del feedback	<p>Actividad de role playing</p> <p>Para finalizar la actividad, la facilitadora pondrá los nombres de todos en una bolsa y sacará 2 nombres al azar. A los 2 participantes se les dará una situación sobre la cuál tendrán que brindar feedback al otro. Al terminar, los espectadores calificarán bajo los criterios para dar un buen feedback en una escala Likert del 1 al 5 el desempeño de su compañero, y al terminar le explicarán el porqué de su calificación. Cada participante tendrá 3 calificadores, y la facilitadora actuará como moderadora. La persona que recibió el feedback comentará cómo se sintió con el feedback que le dio su compañero, y luego se invertirán los papeles, repitiendo la misma dinámica.</p>	Tarjetas, material con criterios de calificación	30’	<ul style="list-style-type: none"> • Discrimina las situaciones en las que se requiere el feedback “Preguntar- Decir- Preguntar” o el “Feedback de 1 minuto” • Emplea todos los pasos del tipo de feedback elegido para la situación presentada • Evalúa la

					pertinencia de las técnicas para brindar feedback de los demás
Reflexionar sobre los conocimientos obtenidos	Discusion sobre lo aprendido	<p><i>Ideas finales</i> <i>¿Qué nos llevamos de la sesión? Dialogo abierto, ideas de cierre</i></p> <p>Se plantea cómo se aplicará lo aprendido en el día a día con los colaboradores y qué impacto tendrá en su desempeño</p>	Plumón, pizarra	5'	



APÉNDICE 6: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL FEEDBACK DURANTE LA DINÁMICA DE ROLE PLAYING

Nombre del test:	Formato de evaluación de aplicación de las técnicas de feedback
Autor:	Alexandra Gálvez Tejada
Procedencia:	Perú
Modo de aplicación:	Individual
Ámbito de aplicación:	Organizacional
Población:	Administradores de Tienda
Duración:	2 minutos
Finalidad:	Evalúa la pertinencia de las técnicas para brindar feedback de los demás
Composición/estructura	La prueba se basa en las recomendaciones para brindar feedback por parte de (Jug, Jiang & Bean, 2019), consta de 9 ítems, y la calificación va en función a una escala Likert de 5 puntos, siendo la puntuación máxima 45 ptos. Por participante. A mayor puntaje, mayor entendimiento y aplicación de las técnicas.

APENDICE 8: MATRIZ ORGANIZATIVA

Taller de desarrollo de habilidades de feedback para los Administradores de Tienda de una empresa de rubro retail	
Objetivo: Desarrollar en los Administradores de Tienda la habilidad de brindar feedback a sus colaboradores.	
Competencias	Resultados de aprendizaje
El Administrador de Tienda logra comprender las herramientas de feedback brindadas para aplicarlas en la operación en tienda	<ul style="list-style-type: none">• Conoce el concepto de feedback• Identifica la importancia del feedback en el incremento del desempeño• Reconoce los elementos para brindar un feedback efectivo• Conoce las técnicas de feedback “Preguntar-Decir-Preguntar” y “Feedback de 1 minuto”• Discrimina las situaciones en las que se requiere el feedback “Preguntar-Decir-Preguntar” o el “Feedback de 1 minuto”• Emplea todos los pasos del tipo de feedback elegido para la situación presentada• Evalúa la pertinencia de las técnicas para brindar feedback de los demás

APENDICE 9: GUIA DE OBSERVACION EN TIENDA

Tienda: _____ Fecha: _____
 Hora de inicio: _____ Hora de fin: _____
 Personal a cargo de la tienda: Administrador(a)___ Supervisor(a)___
 Multifuncional Encargado(a) _____

INDICADOR	¿SE EVIDENCIÓ?	
	SI	NO
La tienda se encuentra limpia y ordenada al momento de la observación		
El personal se encuentra correctamente uniformado de acuerdo al código de vestimenta de formato		

Conductas por parte del líder (Administrados, Supervisor o Encargado)	Conductas por parte de los colaboradores en reacción a acciones del líder

APENDICE 9: PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE TIENDA

Octubre 2019

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto	Administrador de Tienda
Dirección	Dirección de XXX
Gerencia / Jefatura	Gerencia XXX
Área	Operaciones XXX
Dependencia Jerárquica	Coordinador de Formato XXX

II. MISIÓN

Dirección	<p>Indica la razón del ser de la Dirección en la organización. Responde a la pregunta ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección en XXX?:</p> <p>Ejecutar la estrategia del negocio de la empresa en las tiendas XXX con el fin de lograr el mayor número de ventas y la satisfacción máxima del consumidor</p>
Puesto	<p>Indica la razón del ser del puesto en la organización, respondiendo a la pregunta ¿Para qué está el puesto en la organización? (Colocar primero la acción, luego la guía de acción y finalmente el resultado a lograr):</p> <p>Gestionar los recursos (personal, operativo y financieros) dentro del marco de políticas y procedimientos establecidos a fin de alcanzar los resultados esperados de la tienda asignada</p>

III. RESPONSABILIDAD

Acciones ¿Qué hace?: Explica como logras cumplir la misión (Colocar primero la acción y luego el resultado a lograr).	% utilizado del tiempo
1.- Gestionar diariamente los indicadores operativos (venta, merma, auditorías y otros) de su(s) tiendas a cargo logrando las metas y presupuestos asignados.	10%
2.- Ejecutar y controlar la recepción, reposición y venta de productos en tienda.	10%
3.- Ejecutar los inventarios programados por control de inventarios o los aprobados por su jefe directo de manera semanal y asegurar el correcto registro de la información inventariada, así como proponer planes de acción para mejorar el control de la mercadería.	10%
4.- Usar correctamente los usuarios y contraseñas asignados para cajas, tesorería e inventarios	5%
5.- Dirigir , supervisar, e involucrarse en las tareas operativas de tienda a modo de garantizar el correcto funcionamiento de la operación	5%
6.- Ejecutar de acuerdo a procedimiento la apertura, reapertura y cierre de tienda.	5%
7.- Velar por el correcto uso, cuidado y mantenimiento de los activos (equipos, vitrinas, canastillas, cajas entre otros) con la finalidad de mantenerlos en buen estado.	5%
8.- Verificar el cumplimiento total del layout de la tienda con el objetivo de mantener los estándares requeridos.	5%
9.- Conocer los procesos de Gestión Humana, y Legal a fin de asegurar la comunicación y correcta ejecución de los procedimientos en tienda.	5%

Acciones ¿Qué hace?: Explica como logras cumplir la misión	% utilizado del tiempo
10.- Cumplir diariamente los cierres de ventas.	5%
11.- Cumplir el procedimiento establecido de manejo de caja y tesorería: realizar el cuadro de cajas, diferencia de cajeros, anomalías, remesas y retiros correspondientes .	5%
12.- Informar al área de Gestión Humana sobre los ingresos y renunciaciones de personal a cargo de manera diaria, así como las incidencias que se presenten en tienda (siniestros, inspecciones laborales , maternidad y descansos médicos prologados)	5%
13.- Conocer y ejecutar los protocolos y procedimientos de Seguridad Física.	5%
14.- Gestionar el indicador de clima laboral y rotación de personal a cargo fomentando el desarrollo de su equipo manteniendo un ambiente laboral acorde a los pilares culturales de la compañía.	5%
15.- Conocer y ejecutar los procedimientos de Servicio al Cliente y realizar el correcto registro en el sistema SIREC	5%
16.- Informar de manera oportuna, mediante los canales formales, las visitas de municipalidades, fiscalización y ente regulador.	5%
17.- Realizar otras funciones encomendadas por su jefe directo.	5%
Total	100%

IV. DECISIONES

EJEMPLOS

Indica las principales decisiones y autonomías que tomas, mencionando cuáles son los criterios y/o información utilizada para ejercer esta atribución (ej. Estrategias, políticas, objetivos, normas, procedimientos, entre otros)

No Aplica

V. RECOMENDACIONES

EJEMPLOS

Indica cuáles son las recomendaciones o sugerencias que proporcionas a otros puestos para que puedan tomar decisiones.

Recomienda acciones para la implementación de precios y promociones específicos para las necesidades de su tienda.

VII. SUPERVISIÓN RECIBIDA

Explica cómo tu jefe inmediato ejerce supervisión sobre el trabajo que realizas y con qué frecuencia.

Frecuencia	Semanal
Objetivo	Supervisión sobre avances del trabajo y resultados parciales

VIII. RELACIÓN CON CLIENTES INTERNOS

Señala que tipo de relación tienes con personas otra unidad, en el cumplimiento de tus funciones

Dirección	Cargo	Frecuencia	Objetivo
Dirección de Gestión Humana	Jefe/Asistente de Gestión Humana	Permanentes	Informar sobre ingresos y renunciaciones de personal, marcaciones, subsidios, accidentes y otros temas relacionados
Dirección de Operaciones	Gerente Regional/Coordinador de Formato	Periódica	Verificar el cumplimiento de los procesos transversales de la operación.

IX. RELACIÓN CON CLIENTES EXTERNOS

Señala que tipo de relación tienes con personas otra entidad, en el cumplimiento de tus funciones

Entidad	Cargo	Frecuencia	Objetivo
Proveedores	Proveedores	Casi siempre	Recepción directa de Mercadería
Mercaderistas	Mercaderistas	Casi siempre	Reposición y exhibición de sus productos

X. EDUCACIÓN

Requerida para desempeñarse eficientemente en el puesto. Se tomará en consideración carreras afines a las propuestas.

Estudios	Condición	Nivel Alcanzado
Técnico Superior o Universitario	Indispensable	En curso

En caso consideres especialización, sustentar:

--

XI. EXPERIENCIA

Experiencia previa para comprender adecuadamente las responsabilidades que requiere el puesto. Se tomará en consideración cualquiera de las opciones nombradas.

Puesto o función	Tiempo mínimo (años) *
Supervisor de Tienda (Interno)	1
Lider de unidad de negocio en rubros similares (externo)	1

* Años de experiencia profesional aproximada en el puesto o función indicada.

XII. CONOCIMIENTOS

Conocimientos deseables que le permitan desempeñarse adecuadamente en el puesto.

Software	Indispensable manejo de paquete Office (Word, Excel, Ppt)					
Idioma		Nivel		Idioma		Nivel
Idioma		Nivel		Idioma		Nivel
Otros						
Indispensable: Conocimiento en manejo de stocks e inventario						

XIII. COMPETENCIAS

Dimensión	Nivel		
	Líder de uno mismo	Líder de Persona	Líder de Líderes
Trabajo en Equipo		x	
Liderazgo		x	
Adaptación y Flexibilidad		x	
Orientación a Resultados		x	
Proactividad		x	
Planificación y Organización		x	
Análisis y Solución de Problemas		x	
Curiosidad e Innovación		x	
Visión Estratégica		x	
Orientación al Detalle		x	
Comunicación		x	
Cultura y Prevención Organizacional		x	

XIV. CONTEXTO

EJEMPLOS

Describe brevemente el entorno bajo el cual este puesto se desempeña en la organización. ¿Cómo es el contexto en el cual se desenvuelve el puesto en su día a día?, ¿Cómo es la interacción con sus pares, jefes y subordinados?, ¿Cuál es el contexto competitivo o regulatorio del mercado?, ¿Qué impacto genera este puesto en otras organizaciones?

XV. CONDICIONES DE CONTRATO

Horario	Rotativo	Tipo de Contrato	Indefinido
Calificación	Fiscalizable		