

EL FEEDBACK EN LA TOMA DE DECISIONES Y LOS PROCESOS CREATIVOS

FEEDBACK ON DECISION MAKING AND CREATIVE PROCESSES

Saray Rojas García¹
Duván Ramírez Ospina²

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

RESUMEN

El objetivo de este artículo es conocer la importancia del feedback en la toma de decisiones y procesos creativos dentro una organización, teniendo en cuenta que la creatividad en la toma de decisiones facilitará los procesos de implementar con éxito una estrategia de diferenciación y con feedback se puede llegar a tener una visión realista de una empresa. La metodología usada estuvo contemplada en la revisión sistemática de literatura a través de diferentes bases de datos con relación a los temas planteados, para lo cual se construyó un esquema con los diferentes documentos encontrados y se procedió con la sistematización de la información. En esta revisión se encontró que es importante tener información de parte de los trabajadores sobre las necesidades, dificultades, imprevistos y otras variables que puedan presentarse durante el desarrollo de sus labores. Por esto dentro del feedback se desprenden características necesarias para que pueda tener una aplicación correcta.

Palabras clave: organización, decisiones, empleados, creatividad, innovación.

ABSTRACT

The objective of this article is to know the importance of feedback in decision-making and creative processes within an organization, considering that creativity in decision-making will facilitate the processes of successfully implementing a differentiation strategy and with feedback it will carry out a realistic vision of a company. The methodology used was contemplated in the systematic review of literature through different databases in relation to the issues raised, for which a scheme was built with the different documents found and the information was systematized. Within this review it was found that it is important to have information from the workers about the needs, difficulties, unforeseen events, and other variables that may arise during the development of their work. That is why within the feedback, necessary characteristics are given off so that it can have a correct application.

Key-words: organization, decisions, employees, creativity, innovation.

¹ Administradora de Empresas en formación, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

² Profesor del programa de Administración de Empresas Pública, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es fundamental dentro de una organización, ya que de las decisiones que se tomen dentro de esta depende su éxito o fracaso. La falta de respuestas oportunas y adecuadas en la toma de decisiones, en ciertos momentos dificulta los procesos administrativos en las distintas organizaciones. La ausencia puede provocar dificultades significativas y lamentables para la organización. Por lo tanto, se definirán las etapas del proceso de desarrollo del pensamiento creativo, sus capacidades, con respectivos fundamentos teóricos, que están relacionados con la toma de decisiones ya sea negativa o afirmativa en el proceso laboral.


En la búsqueda de consideraciones teóricas en torno a la toma de decisiones, los procesos creativos y la importancia del feedback, se determina su contribución al logro de resultados satisfactorios. En una primera mirada, se puede decir que el feedback, hace relación a la comunicación entre los jefes y sus empleados. Es importante saber que la retroalimentación que brindan los trabajadores es útil para mejorar determinados procesos, validar información y, sobre todo, tomar mejores decisiones sobre diferentes aspectos de la marcha de una organización, es muy importante la comunicación entre los integrantes de esta, para conocer más a fondo las falencias y necesidades para tomar las medidas necesarias.

Con base a la importancia de la toma de decisiones en los procesos creativos es importante tener en cuenta las cuatro etapas planteadas por Graham Walls, los cuales son preparación, incubación, iluminación y verificación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El Feedback tiene como base la idea de interacción entre efecto y causa. Así, en todo proceso y sistema social se reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, que ayuda a organizar ese sistema. (Wiener, 1948. Citado por comunicólogos Blog 2009). De esta forma, El 'feedback' contribuye a sincerar temas y a conocer la opinión que otras personas tienen sobre una determinada situación permitiendo diversos puntos de vista en el proceso de toma de decisiones. Un 'feedback' bien hecho y planteado es clave y se convierte en una herramienta esencial en la transformación organizacional; por lo cual, se aplica fundamentalmente en las empresas, ya que, estas se basan en crear, prototipar y luego revisar, y el 'feedback' es justamente eso, es escuchar al otro para tener diferentes puntos de vista para mejorar la calidad de las decisiones.

En el logro de los objetivos de las organizaciones la comunicación es un elemento fundamental de la productividad; por lo cual, se incorpora el feedback o retroalimentación que no es otra cosa sino la comunicación continua y productiva entre jefe y trabajadores de una organización, con el fin de ofrecer información para la toma de decisiones orientadas al logro de los resultados esperados, los cuales deberán aportar mejoras futuras en los procesos organizacionales; siendo un proceso de compartir preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información para mejorar el funcionamiento de la organización. Para poder tener una visión amplia y realista de una empresa es importante tener diferentes puntos de vista sobre las diversas situaciones que involucra el proceso administrativo; por lo cual, el conocimiento, la



experiencia y las vivencias de los trabajadores producto de su día a día son fundamentales en el adecuado proceso de toma de decisiones.

La falta de feedback provoca una grave desorientación en los participantes de los procesos organizacionales, especialmente porque no obtiene información acerca de sus áreas de mejora, y por lo que continuará siendo ineficiente en ellas. (Muñoz, 2011) El feedback es un intercambio de este tipo de información en las organizaciones, se da entre trabajadores y gerentes, resultando como algo muy positivo o como algo negativo, claro está dependiendo de la forma en la que se utilice y se haga llegar la información. De acuerdo a los planteamientos de (Muñoz, 2011) este puede ir en contra de la comunicación dentro de las organizaciones al no reportar de forma correcta nuestro mensaje, por lo que el trabajador se puede sentir incómodo o incluso poco profesional. Por esto es necesario contar con un programa de comunicación apropiado. Por lo tanto, los gerentes deben estar capacitados para ir en pro al buen funcionamiento de una forma integral, pero más relevante es ceñirse a canales adecuados de comunicación en donde su mensaje sea coherente y claro; en la actualidad se observan muchas divisiones, sentimientos negativos por parte de los trabajadores hacia sus directivos y una de las causas tiende a ser el mal uso del feedback o la falta de este.

En la mayoría de los casos los gerentes piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero muchas veces sucede que sus empleados no comparten esta opinión. Por esto, es importante mantener la atención sobre las necesidades de la comunicación en todas las direcciones, para una mejor comprensión de los diversos aspectos que tienen que ver con el mejor desempeño de las diferentes áreas de la organización; por lo que los sistemas de feedback bien utilizados son capaces de ayudar y conservar a los trabajadores de la empresa y mantener alto su nivel de motivación en la ejecución de sus responsabilidades, esto para estimular el desarrollo de sus habilidades y hacer que los empleados se sientan parte importante de ésta, así se sentirán integrados en su engranaje.

La receptividad al feedback constituye una cualidad importante del trabajador en los diferentes niveles, entendiendo que es necesario tanto en los cargos operativos como en los directivos. Se pueden identificar diversos pasos en la ejecución adecuada de un proceso de feedback, como se muestra a continuación:

- **Entrenamiento:** Es un elemento fundamental como punto de partida del feedback en una organización, el entrenamiento a los trabajadores permite que estos tengan claridad sobre lo que se espera de ellos, por lo tanto, será más sencillo que se comprometan con el proceso orientado al logro de los resultados, esto permitirá que sea el propio trabajador quien haga una primera fase de su propio feedback, para lo cual es necesario estimular la autocrítica como un elemento clave del proceso. Lo ideal es que se sigan una serie de patrones de comportamiento, para hacer más sencilla la identificación de los desvíos, al igual que la explicación a los afectados sobre lo que no está haciendo de forma correcta y el establecimiento de planes de mejoramiento. Inicialmente se realizará un entrenamiento a los nuevos trabajadores haciéndole saber cuáles son los objetivos de la empresa y como pueden contribuir a su logro en el futuro. Para el uso de este método es vital poner mucha atención a las actitudes de los trabajadores, siendo esto la base para eventos futuros, ofrecerles un feedback, sobre la ejecución de sus tareas bien sea que se obtengan resultados excelentes o algo negativos, explicar en lo que podrían mejorar; una vez realizado este entrenamiento los empleados podrán adaptarse de una forma más rápida y así no descuidaran sus labores, es entonces

fundamental que la gerencia y líderes de los departamentos dentro de una organización estén en constante retroalimentación.


- **Dar valor:** este método es importante tenerlo muy en cuenta, por lo general es dar valor o reconocer el trabajo y habilidades de alguien, ya que este tiende a esforzarse más. Cuando un empleado recibe un reconocimiento, se sentirá más responsable a la hora de hacer su labor y responderá con buenos resultados y así sentirá que sus habilidades son reconocidas.
- **Programa de mentoría:** el feedback está orientado a una estructura más clara y está se usa para desarrollo relaciones más estrechas dentro de la organización, ayudando que tenga un crecimiento, que los trabajadores se desarrollen de forma satisfactoria y así crear relaciones sólidas entre empleados, facilitando el crecimiento dentro de la empresa. La mentoría dentro de la organización funciona por asociaciones, un empleado con experiencia y conocimientos se asocia con otro de menor experiencia o conocimiento, de este modo el personal hace retroalimentación entre pares, desarrolla sus capacidades y habilidades. La mentoría es una de las herramientas más usadas en las organizaciones contemporáneas, permitiendo no solamente que haya feedback entre dos o más personas, sino también ayudando a escalar en cuanto al crecimiento laboral y personal a los diferentes empleados que puedan sentir un alto nivel de estancamiento.

El feedback es una de las herramientas más eficaces en el desarrollo del aprendizaje, su rol es ser conducto de comunicación del jefe y de los trabajadores o entre los mismos trabajadores de la organización, de esto se desprenden características que son esenciales para llevarlo a cabo de la forma correcta, en el gráfico 1 se pueden observar cada una de estas características.

Gráfico 1. Características del Feedback



Fuente: Elaboración Propia.



Tal como se observa en el gráfico 1, el Feedback presenta unas características particulares, en el caso de ser específico se contempla que los comentarios deben ser precisos y entendibles, y debe tener relación con una meta de rendimiento específica previamente establecida y conocida por el trabajador. Este también debe tener una perspectiva clara para el empleado. Mientras que, en cuanto a lo oportuno, los receptores deben recibir retroalimentación lo más cerca posible al evento, proyecto o examen que se llevara a cabo.


De igual manera, este debe ser adecuado, es decir, presentado de una manera efectiva, no puede ser con intenciones de amenazas, sino más bien de forma positiva y táctica. Es importante tener presente que el feedback debe centrarse en el comportamiento, no en la personalidad, puesto que, se debe facilitar información que tenga que ver con la conducta de los involucrados, no con su personalidad. Como también este debe ser proactivo, es decir, que no se debe posponer o evitar facilitar la retroalimentación idónea. Es oportuno siempre poder identificar los problemas y suministrar la información antes que se conviertan en insolubles dentro la organización.

Desde la perspectiva del lenguaje que debe manejar el feedback, debe usarse un lenguaje descriptivo, ya que, explicar cómo afecta el comportamiento de una persona en su rendimiento laboral facilitara su comprensión y además ayudara a que la polémica sea sobre el comportamiento y no sobre las cualidades personales de los empleados. La retroalimentación no debe utilizar lenguaje sentencioso, es necesario prevenir el lenguaje sentencioso a la hora de emitir una información, ya que, esto ayudara a que el receptor no actué a la defensiva, además aumentara la probabilidad de que la información se reciba como objetiva.

De este mismo modo es necesario que el feedback se emita sobre la base de una información precisa y creíble, es decir, que la respuesta debe estar cimentada en información exacta y cabal y de igual manera esta deber ser recurrente, puesto que, es necesario dentro del feedback tener una organización, asegurando que los responsables de emitir o entregar la información, lo hagan durante el periodo de tiempo estipulado por la organización, realizada previamente a la implementación de la retroalimentación. Para concluir con las características es necesario que la retroalimentación sea incrustada en la cultura de las organizaciones, esto quiere decir que debe ser algo continuo se debe promover un ambiente de feedback o realimentación y desarrollo profesional.

Es importante resaltar que en la toma de decisiones se tienen en cuenta los procesos creativos. Se puede decir que un proceso creativo se refiere a las fases que se deben seguir para la aplicación de la creatividad y la generación de ideas entorno a un problema por resolver o un proyecto nuevo que ofrecer, algo así como hacer algo nuevo o rehacer lo viejo modificado (innovación). Dentro de este proceso se evidencia un desarrollo de ideas que en este caso serán útiles para poder resolver los problemas presentes y futuros que se puedan presentar dentro de la organización. Esto se puede aplicar al desarrollo de un proceso creativo en el que cada tarea que se ejecute necesita planificación y toma de decisiones, ya que contar con estas dos variables producirá excelencia para inventar y solucionar problemas a futuro, de aquí puede surgir una nueva estructura de la organización temporal prospectiva, es decir, orientada hacia un futuro inmediato.

También podemos incluir el feedback dentro de estos procesos creativos, ya que, es una parte esencial para verificar o corregir la trayectoria dirigida de las decisiones accionadas hacia los objetivos de la organización, implementando directamente la comunicación, como también permite obtener una reacción y respuesta satisfactoria de la acción finalizada o seleccionada. De este modo el feedback está derivado del resultado de cualquiera de las acciones realizadas que influirá en las siguientes, y la calidad de este



dependerá de la autovaloración y coevaluación de todos los participantes de la organización y las valoraciones de los gerentes y líderes de cada departamento. Implementar los procesos creativos en la toma de decisiones permite que los objetivos trazados por las organizaciones se expandan y cumplan, esto debe llevarse a cabo de una forma participativa por parte de los empleados, creando grupos o equipos creativos que aporten estrategias, estas podrían ser de diferenciación, en cuanto a la imagen y esencia de la empresa, permitiendo así que esta se diferencie y destaque por encima de las demás y que su crecimiento se sostenga con el tiempo. Cabe resaltar que los procesos creativos dentro de las organizaciones deben constantemente informarse de las tendencias que el mercado exige, para así poder ofrecer ideas conjuntas que puedan responder a estas tendencias.

De acuerdo con lo expuesto por Gaham Wallas la creatividad permite que las personas puedan adaptarse más rápidamente a los cambios y reinventarse en medio de las situaciones complejas. (Cideh Impulsa, 2018). Dentro del proceso creativo se pueden identificar cuatro etapas que dicho autor expone, las cuales son:

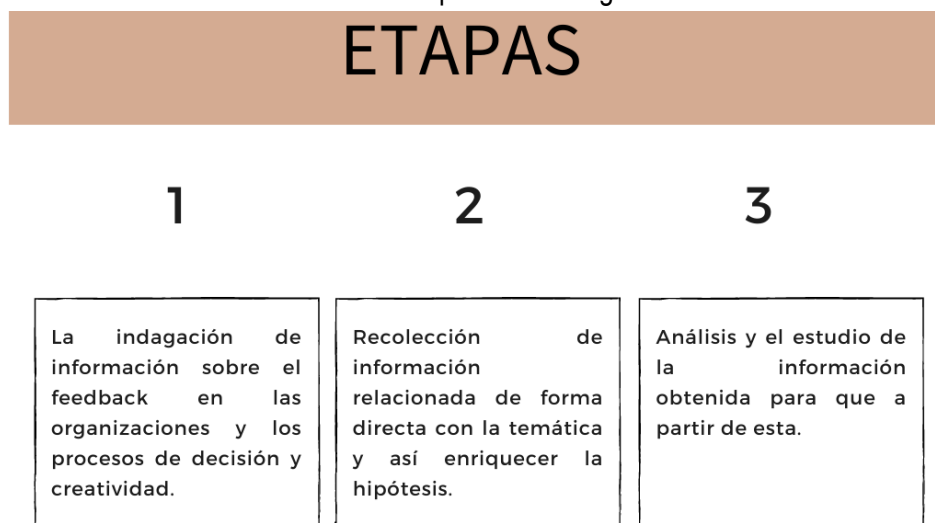
- **Preparación:** Se refiere a discernir y examinar la situación, como todos los requisitos y dimensiones que intervienen en estas. Esta es una de las etapas de mayor exaltación e importancia, puesto que, los involucrados tienen la obligación de investigar, analizar y probar distintas alternativas que ayuden a que el problema tenga una solución eficaz. Este es solo el primer paso del proceso creativo, es necesario que en esta fase identifiquemos el problema y se lleve a cabo la recolección necesaria de información.
- **Incubación:** Esta se refiere a entender profundamente el problema, es un proceso o desarrollo interno que se produce de una forma inconsciente en el hemisferio derecho del cerebro del ser humano y se configura implementando nuevas relaciones. Esto no provoca ninguna respuesta externa. En algunas ocasiones es necesario desconectarse directamente del problema, para poder deshacerse de toda estrategia que no sea útil o ineficiente. En esta etapa se desarrolla una gran presión emocional ante la incertidumbre de si se conseguirá o no el objetivo planteado, ya que es en este proceso donde se estudian las posibilidades e ideas.
- **Iluminación:** se refiere a que la solución al problema surge de improviso, es el momento cuando todo cobra sentido y se organiza y relaciona de una forma clara. Se trata de una fase de mucha euforia y emoción, en la que el esfuerzo y tiempo invertido logran su recompensa.
- **Verificación:** En esta fase se examina, comprueba y certifica la solución seleccionada. Tiene como resultado o consecuencia su abandono o aplicación para ser perfeccionada o puesta en uso. Es una etapa emocionalmente cargada y repleta de incertidumbre y un poco de inseguridad ante las últimas decisiones.

Estas etapas son de gran utilidad dentro de la toma de decisiones en los procesos creativos, en esta etapa se ve una relación entre el feedback, la toma de decisiones, como lo es la comunicación consciente y la identificación precisa de los problemas que se presentan dentro de la organización, usando directamente el cerebro del ser humano, del cual se desprenden ideas en pro de buscar soluciones para problemas presentes en la organización e incluso problemas futuros, es por esto importante la creatividad de cada empleado dentro de la organización y la manera y forma en la que se emite o comunica esa idea.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo contempla un enfoque cualitativo. De acuerdo con Sampieri. (2012) la investigación cualitativa “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general”. A través de este enfoque se implementó una revisión sistemática de literatura sobre los temas Feedback, procesos creativos y toma de decisiones. Se utilizó como método la búsqueda de información en diferentes bases de datos para consolidar un gran número de documentos que permitieran establecer la importancia de estos temas. Para ello se cumplieron las siguientes etapas:

Gráfico 2. Etapas de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fuentes utilizadas para llevar a cabo cada una de estas etapas se contemplan como fuentes primarias los documentos encontrados en la búsqueda de información a través del acceso a las bases de datos, libros, artículos científicos, páginas web monografías e informes y todos aquellos documentos que contengan información útil para el desarrollo de esta investigación. De esta manera, se utilizó la recopilación documental y bibliográfica, caracterizada por la búsqueda selectiva en base de datos y similar, todo lo cual permitió un estudio generalizado de la situación objeto de estudio.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de este análisis derivado de la revisión sistemática de literatura se evidencia que es necesario que las empresas actuales implementen el feedback dentro de su sistema, ya que este va a permitir que el funcionamiento interno (clima laboral, relación entre gerente-líder-empleado) sea eficiente, permitiendo así que el desempeño dentro de las organizaciones mejore de forma significativa, trayendo como consecuencia que la información sea concreta y acertada y que se presente una disminución de los ruidos y barreras comunicativas.

Se puede ver que el feedback ofrece directamente un proceso de mentoría, lo cual permite que en la organización se lleve a cabo el seguimiento y aprendizaje directo por parte de mentores capacitados. Si las empresas del mundo contemporáneo no manejan una comunicación organizacional bien fundamentada, donde se conozca y tenga claro cuál es el emisor y el receptor difícilmente podrán tomar decisiones efectivas, es por eso la comunicación es un elemento fundamental para la implementación del feedback para conocer si el mensaje fue entendido o si llegó al receptor de acuerdo con las pretensiones del emisor.

Si bien el feedback permite que los empleados y el gerente puedan tener una comunicación más asertiva, en la cual se pueden despejar dudas sobre alguna información emitida por el gerente, hay que tener en cuenta que, si no se tiene un equilibrio y conocimiento sobre lo que el feedback es, se puede fraccionar la jerarquía dentro de una organización, es por esto que el feedback se debe implementar de una forma controlada y reconociendo el rol de cada persona dentro de una organización.

El feedback no se debe volver la última opción dentro de las organizaciones, en ocasiones los empleados y gerentes llevan años trabajando en la misma organización y ya saben cómo es el "manejo", deciden entonces no implementar este tipo de métodos dentro de la empresa e incluso en muchas ocasiones lo perciben como innecesario, desligándose de la importancia de retroalimentar (tener contacto) a sus empleados de la información emitida diariamente, de las decisiones que los involucran y de los beneficios que se obtiene por implementar el feedback, que como bien se sabe cuándo este se establece dentro de la cultura de la organización la productividad y la satisfacción aumentan.

5. CONCLUSIONES

El feedback y sus diferentes métodos son fundamentales en el proceso de la toma de decisiones, ya que una buena comunicación entre todos los integrantes de la organización permite profundizar los diferentes problemas y necesidades, así como también tener la posibilidad de escuchar sugerencias y opiniones para la optimización de recursos en la empresa, avanzando a soluciones óptimas para las diversas problemáticas empresariales. Se puede afirmar que una organización debe seguir lineamientos para lograr sus objetivos, cuando se enfrenta a una toma de decisión, el proceso creativo está presente en la solución del problema dentro de la organización. Este proceso de maduración de ideas que posteriormente se resuelve bajo directrices y con ayuda de la retroalimentación (feedback) puede ser una alternativa más focalizada.

En el entorno laboral es muy importante analizar el feedback y los sistemas de evaluación del desempeño desde el punto de vista del empleado. Es necesario determinar cuáles son los tipos de feedback preferidos por los trabajadores, aquellos que los motivan más. También es importante conocer los distintos métodos de generación de feedback, así como la frecuencia con la que se desea que se produzca.

En general, el feedback es una forma de ofrecer ayuda. También es un mecanismo correctivo para aquella persona que quiere saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y sus intenciones, a su vez permiten implantar acciones de mejora para ser más competentes. En el proceso de recepción de feedback, lo verdaderamente importante es ser un buen oyente. En particular el feedback permite:

- a. Identificar puntos fuertes.
- b. Señalar áreas de mejora para mejorar el desempeño.
- c. Descubrir y mostrar oportunidades de desarrollo.
- d. Motivar.

6. LISTA DE REFERENCIAS

- Arango, D. (2020) <https://rhpositivo.net/la-retroalimentacion-poderosa-tecnica-de-mejoramiento-del-desempeno/>
- Cideh Impulsa. (2018). Las 4 etapas del proceso creativo según Graham Wallas. Referenciado de: <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/las-4-etapas-del-proceso-creativo-seg%C3%BAAn-graham-wallas-d3456b4531ef>
- Comunicólogos Blog (2009). Wiener: Comunicación y Feedback. Wiener: Comunicación y Feedback | Comunicólogos Blog (comunicologosblog.blogspot.com)
- Cueva, V. (2018). Los efectos de la creatividad en la toma de decisiones <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/30/los-efectos-de-la-creatividad-en-la-toma-de-decisiones/>
- Enebral, J. (s.f) *Gestopolis*. Feedback para la toma de decisiones. Referenciado de: <https://www.gestipolis.com/feedback-toma-decisiones-liderazgo/>
- Gympass. (2018) <https://blog.gympass.com/es-mx/por-que-es-importante-dar-feedback-constante-tus-empleados/>
- Hinkin, T. & Chester, S. (2004). "If You Don't Here From Me You Know You Are Doing Fine". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly v45, i4. Pag. 362-372 Comunicación - Feedback y Retroalimentación (studylib.es)
- Montes, J. (2018). *Grupo emprende*. Creatividad en la toma de decisiones. Referenciado de: <https://www.grupoemprende.mx/creatividad-en-la-toma-de-decisiones/>
- Muñoz, C. (2011). *Habilidades Sociales*. Editorial Paraninfo. 2011. Referenciado de: <https://www.paraninfo.es/PDFUrl.aspx?id=9788497328258>
- Sampieri, R. H. (2012). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education. Referenciado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Tourón, J. (2015). Características del feedback. Referenciado de: <https://www.javiertouron.es/21-caracteristicas-del-feedback/>