



# UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

---

---

Vicerrectoría Académica  
Decanatura de Artes y Humanidades  
Facultad de Psicología

## VALOR MOTIVACIONAL DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE CAMAREROS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL ÁMBITO RESTAURANTERO

Tesis para obtener el grado de  
Maestría en Psicología del Trabajo y  
de las Organizaciones

**Presenta**

Lic. Isha Fareb Mendoza Muñoz

**Directora de tesis**

Dra. Marcela Gómez Hasfield

Puebla, México

Septiembre, 2022



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA**

---

---

**Facultad de Psicología**

**Maestría en Psicología del Trabajo y de  
las Organizaciones**

---

**VALOR MOTIVACIONAL DE LA  
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE DE CAMAREROS EN UNA  
ORGANIZACIÓN DEL ÁMBITO RESTAURANTERO**

---

**Isha Fareb Mendoza Muñoz**

**Comité Asesor**

**Directora**

---

**Dra. Marcela Gómez Hasfield**

**Asesora**

---

**Dra. Xóchitl Velasco López**

**Asesora**

---

**Mtra. Ariadna Marcela Vicencio  
González**

**Puebla, México**

**Septiembre 2022**

Puebla, Puebla a 8 de septiembre del 2022

Dra. Ana María Alejandra Herrera Espinosa  
Directora Académica  
Facultad de Psicología UPAEP  
PRESENTE.

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, el alumno **ISHA FAREB MENDOZA MUÑOZ** con **ID: 73883** que cursa actualmente la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones señala que:

He elaborado el Proyecto de Tesis: *Valor motivacional de la retroalimentación del desempeño en el servicio al cliente de camareros en una organización del ámbito restaurantero*. Declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mí y que en él no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial de otro proyecto o trabajo de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier entidad educativa.

Dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no he asumido como mías las opiniones vertidas por terceros, yasea de fuentes encontradas en medios escritos o en Internet.

Asimismo, afirmo que he leído el documento de tesis en su totalidad y estoy plenamente consciente de todo su contenido.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto por las normas académicas de esta institución.

ALUMNO



---

Isha Fareb Mendoza Muñoz

DIRECTORA DE TESIS



---

Dra. Marcela Gómez Hasfield

## Agradecimientos

De antemano, deseo agradecer enormemente a la Dra. Marcela Gómez Hasfield quien accedió amablemente a fungir como directora de tesis del trabajo de investigación de un servidor. La doctora ha sido una mentora extraordinaria, un agente implacable que ha nutrido e impulsado exorbitantemente mi recorrido profesional. Fue una de las primeras personas quien confió en mis aspiraciones profesionales, depositando su plena confianza al trazar el rumbo de crecimiento que gratamente recorro. Cada palabra suya representa oro molido que invita a ser aprendido y aprovechado, contenidos sumamente valiosos que son imposibles de hallar en los libros de texto. Es una persona que representa una fuente inagotable de abundante sabiduría. Por lo mencionado y mucho más, estoy infinitamente agradecido con ella.

Asimismo, doy gracias a la Dra. Xóchitl Velasco López al aceptar ser lectora en el concurrente estudio efectuado. La doctora ha sido una verdadera maestra dentro y fuera del aula de clases. Despliega un genuino optimismo difícil de hallar hoy en día, así como una nobleza que motiva a cualquiera a su alrededor, incluyéndome como alguien afortunado de ser receptor de dicho caudal. De la misma manera, agradezco a la Mtra. Ariadna Marcela Vicencio González por admitir su participación en la presente investigación. Y pese al poco tiempo de conocerle, han sido numerosos los aprendizajes que he podido adquirir de ella. Su sincero compañerismo ha servido como aliciente para fomentar el desarrollo de un servidor. Su sagacidad obra como guía que llama a la acción, un dinamismo tan necesario para afrontar los desafíos del quehacer cotidiano; por lo cual, también expreso mi gratitud.

Igualmente, deseo agradecer a la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, la cual ha servido tanto como mi casa de estudios a lo largo de trece años, así como también un hogar que me ha permitido evolucionar mi persona en todos los aspectos posibles. Espero continuar forjando mi trayectoria dentro de este invaluable recinto. En ese mismo contexto, deseo reconocer el grato apoyo y la vasta confianza que la Dra. Ana María Alejandra Herrera Espinosa ha dispuesto para un servidor. La doctora es una figura emblemática, un auténtico modelo a seguir, es la representación fidedigna de una auténtica líder, un adalid sumamente humano y excelsamente competente. Todavía tengo mucho que aprender de ella, confiando en que los años venideros me permitan captar sus sublimes enseñanzas.

En otro sentido, expreso toda la gratitud posible a mis familiares que son parte de mi historia. Representan una nativa fuente de apoyo incondicional que me ha posibilitado arribar hasta este punto; no pude haberlo logrado sin ellos. Deseo agradecer a mi madre Guadalupe Muñoz por ser la gigantesca luz que me ha guiado desde mi primer palpitar, a mi padre Amir Mendoza que ha sacrificado lo necesario para propulsar mi desarrollo, a mis hermanos Karim Mendoza e Ian Mendoza que han sido mi compañía en el maravilloso camino que es la vida. Del mismo modo, doy las gracias a mis tíos Rosario Muñoz y Francisco Muñoz que han figurado como el soporte que me acobijó, especialmente en los primeros pasos de mi adultez. Mi familia es el amor más puro existente, han sido testigos de mi evolución. Las palabras no son suficientes para expresar mi gratitud, no bastaría una vida para transmitirlo.

Finalmente, en un espacio particularmente valioso quiero agradecer inmensamente a mi pareja, Laura Dávila de la Llave. Revelar la totalidad de lo que pienso y siento por ella no cabría en el presente apartado de agradecimientos, ni siquiera en una tesis entera. Gracias a la psicología pude conocer un alma tan privilegiada, completamente diferente de todo lo que haya encontrado antes. Es el motor que ha inyectado mi vida; el catalizador que me ha despertado, invitándome a vivir con plenitud la existencia. Compartir el camino con ella es la senda que deseo recorrer indefinidamente, sin duda alguna. Lo vivido con ella tan solo el comienzo, juntos seguiremos escribiendo nuestra historia.

## Resumen

El presente trabajo de investigación contó con el objetivo general de examinar el efecto motivacional de la retroalimentación del desempeño en los registros temporales para la recolección de platillos en el servicio al cliente, por parte de camareros en una organización mexicana del ámbito restaurantero. La investigación fue efectuada desde el enfoque cuantitativo al programar diversas estimaciones estadísticas para someter a prueba las hipótesis pertinentes con base en la medición numérica. De igual modo, se determinó un alcance correlacional-descriptivo al examinar en primera instancia si la manipulación de la retroalimentación del desempeño, como variable independiente del estudio, produce modificaciones en la motivación del servicio al cliente, como variable dependiente mensurable. En segundo término, se precisó entre los participantes estimaciones estadísticas descriptivas acorde a determinados aspectos comportamentales examinados. Además, el diseño de la investigación se plantea de tipo experimental dado que se pretende manipular deliberadamente la variable dependiente implicada; a su vez, corresponde a un experimento puro, de clase post-prueba y grupo de control mediante ausencia/presencia del estímulo, en el cual se establecieron los conjuntos pertinentes, un grupo control y un grupo experimental de estudio, donde es aplicado el estímulo únicamente al grupo experimental y se hace la medición de la variable dependiente en ambos grupos. Conforme al paradigma sustentante del diagnóstico organizacional, fue empleado el Análisis Conductual Aplicado en Organizaciones, denominado particularmente como Gestión del Comportamiento Organizacional. Bajo la perspectiva del modelo planteado, cobra relevancia el contexto laboral constituido por diversos estímulos al incidir tales componentes de manera interactiva en dimensiones del comportamiento organizacional de los individuos inmersos en el espacio de trabajo.

De acuerdo al perfil de la organización, la compañía pertenece al sector restaurantero, siendo un establecimiento tipo pizzería artesanal, ubicado en el estado de Veracruz, en la ciudad de Córdoba. Respectivo a la población de la compañía, está compuesta por diez empleados distribuidos entre los gerentes, trabajadores en el área de cocina, personal en caja y el área de barra, así como camareros atendiendo un total de dieciséis mesas. A su vez, la muestra de interés específicamente abordada, estuvo constituida por los gerentes y camareros de la organización referida. El método de selección de la muestra fue de tipo no probabilístico al emplear un procedimiento por conveniencia. Debido a la limitada cantidad de colaboradores en la empresa y las características establecidas de la presente investigación, se optó por llevar a cabo el estudio con la totalidad de la muestra disponible de camareros y gerentes. De lo previo se desprende que, acorde a las indicaciones metodológicas del estudio, en primer lugar el grupo control examinado se conformó por tres camareros que laboraron en la organización entre los meses de enero y mayo del 2022; mientras que, posterior a su retirada, el grupo experimental receptor de la retroalimentación del desempeño se integró por dos nuevos camareros, quienes comenzaron a trabajar en la organización desde mayo del 2022.

Concerniente al marco metodológico, para la construcción del instrumento fueron diseñadas unidades de observación que delimitaron las propiedades específicas a indagar en comportamientos motivados operativos en el servicio al cliente de los camareros. Con respecto a la secuencia empleada, en un comienzo se implementaron quince puntos de observación en el grupo control, no expuesto a la retroalimentación del desempeño, para la obtención de un estimado de veinte registros temporales referentes a la recolección de platillos de los comensales. Posteriormente, en una fase intermedia, el dirigente a cargo del establecimiento fue instruido por el investigador acerca de las indicaciones indispensables a utilizar para la emisión de la retroalimentación del desempeño hacia los camareros que constituyeron el grupo experimental, haciéndose hincapié en la evitación de la reprimenda, así como la importancia de comunicarse positivamente con el empleado desde un lenguaje asertivo.

De los planteamientos anteriores se derivó que, para la planificación de la retroalimentación del desempeño, en conjunto con el gerente responsable fueron elaboradas una diversidad de preguntas guía que fungieron como soporte para el abordaje de cinco componentes sustanciales en el personal: aclaración de expectativas de desempeño, autoevaluación de trabajador, identificación de acciones de mejora desde fortalezas reconocidas, expresión de palabras de agradecimiento con el fin de alentar al colaborador, fomento del diálogo para la expresión de recomendaciones de mejora y determinación del compromiso con acciones futuras a implementar. Seguidamente, el gerente procedió a la ejecución de sesiones con los sujetos del grupo experimental, ante las especificaciones de contar en cada reunión con la retroalimentación de tipo directa, individual, privada, bajo la modalidad verbal, centrada en la tarea y de tipo correctiva. En la etapa final de recolección de datos, fueron ejecutados quince puntos de observación con el grupo experimental, expuesto a la retroalimentación del desempeño, para la obtención de un estimado de veinte registros temporales referentes a la recogida de recipientes de los consumidores.

En última instancia, los resultados desplegados en la información recabada revelaron que, a través de los puntos de observación realizados el grupo control estudiado, se presentó una media global de tiempo de seis minutos y diecinueve segundos en la motivación del servicio al cliente para la recolección de platillos; mientras tanto, el grupo experimental receptor de la retroalimentación del desempeño exhibió un promedio de tiempo global de cinco minutos y dieciocho

segundos. La diferencia reconocida evidenció que el grupo experimental manifestara una disparidad de un minuto y un segundo menos que el grupo control.

Derivado de los resultados obtenidos entre los grupos de estudio contrastados, aunque existe una diferencia aparente de un minuto en las medias globales temporales calculadas en la recolección de recipientes por parte de meseros, realmente al someterse a comprobación lo conjeturado mediante una prueba T de Student para diferencia de medias en muestras independientes, donde no se asume normalidad; con un intervalo de confianza del 95% y en la prueba de Levene para la igualdad de varianzas donde se cumplió con tal condición, el análisis en la sección de significancia bilateral expone un p-valor de .425, el cual es mayor al nivel alfa ( $\alpha$ ) de 0.05. Por lo tanto, se admite por el momento que, no existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño ( $M= 6.19$ ,  $SE= 1.53$ ) y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño ( $M= 5.18$ ,  $SE= 0.86$ ,  $t(46)= 0.80$ ,  $p>0.05$ ,  $r= 0.11$ ). De lo anterior se constata que, lo asumido concorde a la incidencia motivacional que puede suscitarse con la implementación efectiva de la retroalimentación del desempeño en los colaboradores de una empresa, no pudo ser corroborada en el comportamiento ligado al servicio al cliente de los trabajadores.

A modo de conclusión, es necesario resaltar que la motivación como variable de estudio resulta compleja de examinar mediante métodos de observación. Por tal motivo, la literatura especializada desde el Análisis de Conducta Aplicado en Organizaciones indica que la manera idónea de valorar la motivación es mediante la inspección de la presencia de ciertos estímulos incidentes en la probabilidad de ejecución de una conducta determinada. He ahí la propuesta de la presente investigación al conjeturar sobre el posible efecto motivacional de la retroalimentación del desempeño en un comportamiento específico vinculado con una necesidad a atender en el servicio al cliente, la recolección de platillos. En el mismo orden de ideas, relativo a la práctica de la retroalimentación dentro de las empresas, es innegable el hecho de que la reprimenda suele ser una práctica habitual por parte de los jefes en las organizaciones latinoamericanas. Pese a lo previo, es primordial reconocer que el rol principal de un gerente no es señalar los errores de los empleados, y si bien los errores no pueden ser ignorados, resulta que la forma más efectiva de hacer que las personas aprendan de sus errores y se conduzcan hacia el progreso es centrándose en la mejora. Resulta fundamental contar en las empresas con trabajadores que se desenvuelvan conscientes de que pueden conseguir el acierto y no solo laborar previniendo la equivocación.

Relativo a la conceptualización de la motivación, se concibe que el surgimiento de una necesidad quebranta el balance del individuo y genera un estado de tensión que desemboca en incomodidad, por lo cual las personas están continuamente dirigidas a la ejecución de acciones con el objeto de liberar la tensión y mantener un nivel de homeostasis o equilibrio psicológico constante (Chiavenato, 2011). Para estudios futuros valdría la pena examinar si, la retroalimentación del desempeño al subrayar aspectos a mejorar en el comportamiento de los colaboradores genera realmente el desbalance que conduce a la persona a optimizar sus actividades laborales con el objeto de retornar al estado inicial de equilibrio. De acuerdo a las variables examinadas en la presente investigación acorde al modelo de diagnóstico organizacional, es conveniente apuntar que, pese a ser el líder una fuente influyente de retroalimentación, esta última solo tendrá sentido si genera un efecto visible en el comportamiento del colaborador, reforzando así la conducta de realimentar por parte del superior. Y viceversa, si la conducta motivada del trabajador va seguida oportunamente de la retroalimentación efectiva del líder, se refuerza la conducta deseada del colaborador, acrecentando así su probabilidad de aparición en ocasiones futuras bajo circunstancias similares.

En último lugar, cabe reconocer la complejidad multifactorial implicada en la investigación de la motivación en el servicio al cliente posiblemente emanada de la retroalimentación del desempeño. Y aunque fue propuesto en el concurrente estudio un diseño experimental, de clase post-prueba y grupo de control mediante ausencia/presencia del estímulo, resulta desafiante contener con suma precisión y dominio la diversidad de estímulos que pueden interferir con las variables de estudio abordadas. Se sugiere que venideras líneas de investigación del ámbito restaurantero contemplen diseños experimentales con un elevado grado de control al alcance del examinador, lo anterior con la finalidad de reducir el posible efecto de variables desconocidas durante el procedimiento. En otro orden de ideas, cabe la posibilidad de considerar la realización ordenada de estudios multifactoriales en organizaciones restauranteras con investigadores experimentados, donde resulte indispensable la implementación de análisis complejos e integrados que coadyuven a advertir sobre la totalidad de componentes incidentes en los comportamientos relevantes de la fuerza laboral. Asimismo, es deseado que se produzcan en un futuro próximo, valiosos trabajos multidisciplinarios entre administradores, gastrónomos y psicólogos que brinden una indicada respuesta a los desafíos emergentes que actualmente afrontan las organizaciones restauranteras mexicanas en el siglo XXI.

**Palabras clave:** retroalimentación del desempeño, motivación, servicio al cliente, Análisis Conductual Aplicado.

## Abstract

The actual research had the general objective of examining the motivational effect of performance feedback in temporary records for the collection of dishes in customer service, by waiters in a Mexican restaurant. The investigation was carried out from the quantitative approach by programming various statistical estimates to test the relevant hypotheses based on numerical measurement. Similarly, a correlational-descriptive scope was determined by first examining whether the manipulation of performance feedback, as an independent study variable, produces changes in customer service motivation, as a measurable dependent variable. Second, descriptive statistical estimates were specified among the participants according to certain behavioral aspects. In addition, the research design is proposed as experimental since it is intended to deliberately manipulate the dependent variable involved; in turn, corresponds to a pure experiment, post-test class and control group by absence/presence of the stimulus, in which the pertinent sets were established, a control group and an experimental study group, where the stimulus is only applied to the experimental group and the measurement of the dependent variable is made in both groups. In accordance with the supporting paradigm of organizational diagnosis, Applied Behavioral Analysis in Organizations was used, particularly called Organizational Behavior Management. From the perspective of the proposed model, the work context constituted by various stimuli gains relevance as these components interact in an interactive way with dimensions of the organizational behavior of the individuals immersed in the work space.

According to the profile of the organization, the company belongs to the restaurant sector, being an establishment type artisan pizzeria, located in the state of Veracruz, in the city of Córdoba. Respective to the population of the company, it is made up of ten employees distributed among managers, workers in the kitchen area, cashier staff and the bar area, as well as waiters serving a total of sixteen tables. In turn, the sample of interest specifically addressed was made up with managers and waiters of the aforementioned organization. The sample selection method was non-probabilistic by using a convenience procedure. Due to the limited number of employees in the company and the established characteristics of this research, it was decided to carry out the study with the entire available sample of waiters and managers. From the foregoing, it can be deduced that, according to the methodological indications of the study, in the first place, the control group examined was made up with three waiters who worked in the organization between the months of January and May 2022; while, after their removal, the experimental group receiving performance feedback was made up with two new waiters, who began working in the organization in May 2022.

Regarding the methodological framework, for the construction of the instrument, observation units were designed which delimited the specific properties to investigate operational motivated behaviors on waiters' customer service. Respecting the used sequence, fifteen observation points were initially implemented with the control group, not exposed to performance feedback, to obtain an estimate of twenty temporary records referring to the collection of dishes from diners. Subsequently, through an intermediate phase, the manager in charge of the establishment was instructed by the researcher about the essential indications to use for issuing performance feedback to the waiters who constituted the experimental group, emphasizing the avoidance of reprimand, as well as the importance of communicating positively with the employee from an assertive language.

From the previous approaches, it was derived that, for the planning of performance feedback, together with the responsible manager a variety of guiding questions were elaborated that served as support for approaching five substantial components in the personnel: clarification of performance expectations, worker self-assessment, identification of improvement actions from recognized strengths, expression of words of thanks in order to encourage the collaborator, promotion of dialogue for the expression of improvement recommendations and determination of commitment to future actions to be implemented. Next, the manager proceeded to carry out sessions with the subjects of the experimental group, given the specifications of having direct, individual, private, verbal, task-focused and corrective type feedback at each meeting. In the final stage of data collection, fifteen observation points were executed with the experimental group, exposed to performance feedback, to obtain an estimated of twenty temporary records referring to the collection of containers from consumers.

Ultimately, the displayed results in the collected information revealed that, through the observation points made by the studied control group, a global average of time of six minutes and nineteen seconds was presented in the motivation of customer service for the collection of saucers; meanwhile, the experimental group receiving performance feedback exhibited an overall average time of five minutes and eighteen seconds. The recognized difference exposed that experimental group showed a disparity of one minute and one second less than the control group.

Derived from obtained results between the contrasted study groups, although there is an apparent difference of one minute in the global temporal means calculated in the collection of containers by waiters, actually when the conjecture is verified by means of a Student's T-test for mean difference in independent samples, where normality is not assumed; with a 95% confidence interval and in Levene's test for equality of variances where such a condition was met, the analysis in the bilateral significance section exposes a p-value of .425, which is greater than the alpha level ( $\alpha$ ) of 0.05. Therefore, it is admitted for

the moment that there is no significant difference between the overall temporal mean of plate collection by waiters in the control group not exposed to performance feedback ( $M= 6.19$ ,  $SE= 1.53$ ) and the global average time of picking up dishes by the waiters in the experimental group receiving performance feedback ( $M= 5.18$ ,  $SE= 0.86$ ,  $t(46)= 0.80$ ,  $p>0.05$ ,  $r= 0.11$ ). From the foregoing, it is verified that, what was assumed in accordance with the motivational incidence that can arise with the effective implementation of performance feedback in the collaborators of a company, it could not be corroborated in the behavior linked to workers' customer service.

By way of conclusion, it is necessary to highlight that motivation as a study variable is complex to examine through observation methods. For this reason, the specialized literature from Applied Behavior Analysis in Organizations indicates that the ideal way to assess motivation is by inspecting the presence of certain incident stimuli in the probability of executing a given behavior. This is the proposal of this research when conjecturing about the possible motivational effect of performance feedback on a specific behavior linked to a need to attend to customer service, the collection of dishes. In the same order of ideas, regarding the practice of feedback within companies, it is undeniable that reprimand is usually a common practice by bosses in Latin American organizations. Despite the above, it is essential to recognize that the main role of a manager is not to point out the mistakes of the employees, and although the mistakes cannot be ignored, it turns out that the most effective way to make people learn from their mistakes and drive progress is by focusing on improvement. It is essential to have employees in companies who are aware that they can get right performance and not working just to prevent mistakes.

Regarding the conceptualization of motivation, it is conceived that the emergence of a need breaks the balance of the individual and generates a tensión state that leads to discomfort, for which people are continuously directed to the execution of actions in order to release tension and maintain a level of homeostasis or constant psychological balance (Chiavenato, 2011). For future studies, it would be worthwhile to examine whether performance feedback by highlighting aspects to improve in collaborators' behaviors really generates the imbalance that leads the person to optimize their work activities in order to return to initial state of balance. According to examined variables in this research, regarding to the organizational diagnostic model, it is convenient to point out that, despite the leader being an influential source of feedback, the latter will only make sense if it generates a visible effect on the employee's behavior, reinforcing thus the feedback behavior by the superior. And vice versa, if worker's motivated behavior is followed in a timely manner by effective feedback from the leader, the desired behavior of the employee is reinforced to increase the probability of its appearance on future occasions under similar circumstances.

Lastly, it is worth recognizing the multifactorial complexity involved in researching customer service motivation stemming from performance feedback. And despite being proposed in the concurrent study an experimental design, post-test class and control group by absence/presence of the stimulus, it is challenging to contain with great precision and mastery the stimuli diversity that can interfere with the study variables addressed. It is suggested that future research lines on the restaurant field consider experimental designs with a high control degree available to the examiner, in order to reduce the possible effect of unknown variables during the procedure. In another order of ideas, it is possible to consider the orderly realization of multifactorial studies in restaurant organizations with experienced researchers, where the implementation of complex and integrated analyzes help to warn about all the incident components influencing relevant worker's behaviors. Likewise, it is hoped that valuable multidisciplinary work between administrators, gastronomes and psychologists will take place in the near future, providing an appropriate response to the emerging challenges currently facing mexican restaurant organizations in the 21st century.

**Keywords:** *performance feedback, motivation, customer service, Applied Behavior Analysis.*

## Índice de Contenido

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	12
1.2. Objetivo General .....	15
1.3. Objetivos Específicos .....	15
1.4. Preguntas de Investigación .....	16
1.5. Planteamiento de Hipótesis.....	17
1.6. Justificación de la Investigación .....	18
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. La Retroalimentación.....	20
2.1.1. Definición de la Retroalimentación.....	20
2.1.2. Tipos de Retroalimentación .....	22
2.1.3. Propiedades y Condiciones de la Retroalimentación .....	23
2.1.4. Consideraciones de la Retroalimentación en el Contexto Organizacional .....	26
2.1.4.1. Definición de la Retroalimentación del Desempeño. ....	26
2.1.4.2. Factores Involucrados en la Retroalimentación del Desempeño.....	27
2.1.4.3. Propiedades de la Retroalimentación Efectiva y su Influencia en el Comportamiento Productivo .....	29
2.1.4.4. La Retroalimentación Efectiva Centrada en el Logro y la Cultura del Reforzamiento Positivo como Práctica Administrativa.....	31
2.1.4.5. Impacto de la Sincronización de los Comentarios Positivos y Negativos en el Rendimiento de la Persona.....	32
2.1.4.6. Obstáculos que Impiden la Ejecución de la Retroalimentación como Forma de Reconocimiento del Trabajo .....	32
2.2. La Motivación.....	33
2.2.1. Definición de la Motivación.....	33
2.2.2. Determinantes y Efectos de la Motivación .....	37
2.2.3. Proceso de la Motivación .....	39
2.2.4. Consideraciones de la Motivación en el Contexto Organizacional.....	41
2.2.4.1. Teorías de Motivación Laboral. ....	42

2.2.4.2. Alcances del Liderazgo para la Motivación Laboral.....	52
2.3. Análisis Conductual Aplicado .....	54
2.3.1. Definición de Conducta.....	54
2.3.2. Definición del Análisis Conductual Aplicado.....	55
2.3.3. Fundamentos del Análisis Conductual Aplicado .....	56
2.3.4. Empleo del Análisis Conductual Aplicado en el Contexto Organizacional.....	59
2.4. Investigaciones Aproximadas sobre la Relación entre la Retroalimentación del Desempeño y la Motivación Laboral.....	61
2.4.1. Impacto de la Retroalimentación Positiva en la Satisfacción Laboral y la Motivación Intrínseca.....	61
2.4.2. Características de la Retroalimentación del Desempeño para su Aceptación, Efecto en la Motivación Desarrollada y Relación con la Autoeficacia.....	62
2.4.3. Motivación en el Esfuerzo para la Búsqueda de Retroalimentación.....	63
2.4.4. Motivación de Equipos y Diferencia entre la Retroalimentación Privada y el Reconocimiento Público.....	63
2.4.5. Relación entre Mecanismos Mediadores de Motivación con el Estado Interno Percibido, la Satisfacción y Utilidad de la Retroalimentación .....	64
2.4.6. Efecto de la Motivación y la Retroalimentación Coincidente y No Coincidente en el Disfrute del Usuario .....	65
<b>CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
3.1. Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	66
3.2. Diseño de Investigación.....	70
3.3. Alcance del Proyecto .....	71
3.4. Perfil de la Organización .....	72
3.5. Población y Muestra .....	73
3.5.1. Criterios de Inclusión .....	74
3.6. Planificación de la Estrategia Metodológica.....	74
3.6.1. Definición de Instrumentos Cuantitativos.....	74
3.6.2. Diagrama de Flujo de Procedimiento.....	82
3.6.3. Tabla de Metodología.....	83

3.7. Variables .....	85
3.7.1. Definición Conceptual y Operacional .....	85
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>109</b>
Aceptación de la Hipótesis de Investigación .....	109
Conclusiones Relativas al Objetivo General.....	110
Conclusiones Relativas a los Objetivos Específicos.....	112
Discusión con Autores .....	115
Aportaciones Originales .....	121
Limitaciones de la Investigación Planteada.....	123
Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación .....	126
Referencias Bibliográficas .....	132
Índice de Tablas .....	145
Índice de Gráficos.....	146
Índice de Figuras.....	146
Anexos .....	147

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Planteamiento del Problema

La actual contingencia sanitaria derivada del COVID-19 ha planteado diversos desafíos para las organizaciones en América Latina. En el plano económico, conforme a estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el crecimiento promedio regional latinoamericano descendió un 1.8%. Distintas proyecciones son más pesimistas. Goldman Sachs previó un 3.8% de crecimiento negativo y la Unidad de Inteligencia de The Economist anticipó una caída de 4.8% (Bitar & Zovatto, 2020). De ser confirmadas las cifras previamente mencionadas, sería la más profunda recesión que la región padecería desde la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, estas proyecciones pueden sufrir modificaciones acorde a cómo evolucione la pandemia en la región latinoamericana.

En el plano laboral mexicano, Forbes (2020a) indica que durante los primeros meses de la pandemia, 1 millón 30 mil empleos formales fueron perdidos. Los recortes de personal durante esta pandemia de Covid-19 provocaron que los sueldos decrecieran en un 20%. De acuerdo con Forbes (2020b), en noviembre del 2020 salieron 226,000 personas de la Población Económicamente Activa (PEA). De los 12 millones de personas que salieron de la PEA en abril, el peor momento de la crisis por la epidemia, hasta ahora se han reintegrado 9.9 millones de personas. La segunda mayor economía de América Latina, la nación mexicana, se desplomó en el segundo trimestre del 2020 por la pandemia, rebotó entre julio y septiembre un 12%, ante la reactivación de empresas de sectores no esenciales. No obstante, se previó una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) de alrededor de un 9% al cierre de 2020.

Las cifras nombradas denotan el interés prioritario de las organizaciones al salvaguardar la estabilidad económica de sus instituciones. No obstante, es crucial no perder de vista el agente

principal que conforma a las organizaciones, las personas, aquellos agentes protagónicos quienes constituyen las empresas y a su vez son responsables de que las mismas prosperen. Es importante destacar el hecho de que las personas no dejan de ser personas mientras desempeñan una labor dentro de una organización determinada.

Indagando en la región latinoamericana y del caribe, acorde a Gallup (2021) en el reporte de State of the Global Workplace, revelan que el 57% de personas encuestadas percibieron menores ingresos de lo habitual, un 57% trabajaron menos horas de las establecidas, un 58% dejaron de trabajar temporalmente, el 31% perdió su empleo o empresa y solo el 24% continuó comprometida con su trabajo. Dado lo citado, se cuestiona el rol primordial que puede poseer la motivación en la experiencia laboral del colaborador.

En el mismo orden de ideas, la motivación laboral se comprende como el proceso que lleva a cabo el líder en una organización para conducir el conocimiento y destrezas de los seguidores hacia el logro de las metas organizacionales; consiste en una herramienta para que los líderes reconozcan aquellos componentes que impulsan a su personal y facilita su involucramiento en el cumplimiento de las tareas asignadas. Desde la óptica del colaborador, la motivación laboral representa un conjunto de intenciones para realizar las funciones del puesto de trabajo. También la motivación puede derivarse de la estimación que hace cada colaborador de las condiciones, metas e incentivos laborales que consideran son soporte para el logro de los objetivos individuales (Hernández-Pólito, 2013). La motivación laboral en los centros de trabajo es primordial dado que no solo impulsa el rendimiento, sino que también fomenta en los colaboradores el sentido de pertenencia al percibir altos niveles de identificación con la institución, así como la fidelización al elegir permanecer como integrante (Puma y Estrada, 2020).

Relativo a cifras en el territorio mexicano, acorde a un estudio realizado en Veracruz en el año del 2020, se estima que 6 de cada 10 colaboradores en las medianas empresas de Xalapa no encuentran una motivación en su ámbito laboral (Gazca-Herrera, 2020). Conforme a cifras de Rodríguez (2018), el 40% de los empleados no se sienten apreciados por su empresa; asimismo, el 77% de los trabajadores afirma que se implicarían más en su trabajo si sintieran que se reconocen sus logros. En el mismo orden de ideas, miembros de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) estiman que el 32% de los trabajadores abandona la empresa debido a un liderazgo deficiente de sus superiores; igualmente, el 38% de los encuestados revelaron otorgar mayor importancia a la comunicación asertiva del líder como característica esencial que debe poseer (AMEDIRH, 2019).

Partiendo de los datos antes mencionados, desde las empresas con la interacción entre los individuos a lo largo de distintas cadenas de mando, la retroalimentación es una variable a considerar relacionada con su influencia en la motivación laboral de los trabajadores. Daniels (2000) concibe la retroalimentación como la devolución de información sobre el rendimiento del colaborador, lo cual le permite realizar ajustes pertinentes a su desempeño. El autor señala que sin retroalimentación no puede existir aprendizaje dentro de las organizaciones, destacando de tal forma, que el trabajador requiere saber cómo su comportamiento está incidiendo en el ambiente laboral.

Prosiguiendo con el planteamiento expuesto, se ha confirmado que la retroalimentación positiva desde los líderes hacia los miembros de las organizaciones incide positivamente sobre su motivación intrínseca y satisfacción laboral, en especial cuando existe una relación óptima entre líder y seguidor; de la misma forma, se promueve el óptimo desempeño organizacional y el desarrollo de recursos humanos en la organización (Seo & Oh, 2020). López (1992) cuestiona el motivo por el cual, pese a la notoria cantidad de investigaciones que respaldan el empleo de la

retroalimentación en el trabajo como reforzador que incrementa la frecuencia de los comportamientos motivados, es escasamente utilizado en las organizaciones.

Debido a lo previamente descrito, en la presente investigación se examina el valor motivacional de la retroalimentación del desempeño en el servicio al cliente de camareros en una organización restaurantera.

## **1.2. Objetivo General**

Examinar el efecto motivacional de la retroalimentación del desempeño en los registros temporales para la recolección de platillos en el servicio al cliente, por parte de los camareros en una organización del ámbito restaurantero.

## **1.3. Objetivos Específicos**

- Calcular el tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño.
- Instruir a los gerentes de la organización restaurantera para la emisión de la retroalimentación de desempeño a los camareros que conforman el grupo experimental.
- Computar el tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño.
- Contrastar las medias de tiempo globales en la recolección de platillos entre los camareros del grupo control y experimental.

## **1.4. Preguntas de Investigación**

### **❖ General**

¿Cuál es el efecto motivacional de la retroalimentación del desempeño en los registros temporales para la recolección de platillos en el servicio al cliente, por parte de los camareros en una organización del ámbito restaurantero?

### **❖ Específicas**

- ¿Cuánto es el tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño?
- ¿De qué manera se instruirá a los gerentes de la organización para la emisión de la retroalimentación de desempeño a los camareros que conforman el grupo experimental?
- ¿Cuánto es el tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño?
- ¿Cuál es la diferencia en las medias de tiempo globales en la recolección de platillos entre los camareros examinados del grupo control y experimental?

## **1.5. Planteamiento de Hipótesis**

### **Hipótesis Principal**

Hipótesis Nula (Ho): No existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño.

Hipótesis Alternativa (Ha): Existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño.

### **Hipótesis Secundarias, de Tipo Descriptivas**

- En la recolección de platillos por parte de camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño, el tiempo promedio global es menor a cinco minutos.
- En la recolección de platillos por parte de camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño, el tiempo promedio global es menor a tres minutos.
- La media de tiempo global en la recolección de platillos es menor en el grupo experimental receptor de la retroalimentación del desempeño en contraste con el grupo control que no fue expuesto al mismo.

## 1.6. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación procura abordar un supuesto acogido en el ámbito empresarial, pero que ha sido examinado de manera incipiente en las investigaciones efectuadas. El binomio retroalimentación-motivación puede ser asumido, sin embargo, resulta crucial aproximarse a su verificación.

A propósito de la relevancia social, cabe resaltar que la empresa representa un componente esencial para la comunidad. Parés (2001) en su artículo *Responsabilidad de la empresa ante la persona humana* destaca un hecho que es habitual hallar en el mundo empresarial: las compañías suelen reducir al empleado como un mero instrumento que produce capital. El autor considera el hecho irrefutable de que ninguna compañía puede seguir ignorando que detrás de cada trabajador hay una persona, un individuo que piensa y siente, con aspiraciones y deseos, con temores e inseguridades. La persona inherentemente posee inteligencia, libertad, responsabilidad y dignidad; ninguna empresa ni empresario puede pasar por encima de eso, y de ser así, se estaría transgrediendo la misma naturaleza humana. Los líderes de las organizaciones requieren comprender que su personal no puede ser ignorado ni tratado como partes intercambiables de la maquinaria que son sus empresas. El desempeño humano no es parte del proceso, sino un resultado prioritario del mismo (Daniels, 2000).

Lo previo demanda aproximaciones más humanas con la fuerza laboral, conocer a los propios equipos de trabajo que son los responsables de impulsar el negocio en cuestión, las personas, los verdaderos protagonistas del sistema que es la organización. Resulta imperativo identificar los intereses de los colaboradores, saber cómo motivarles, impulsar líderes competentes en los equipos de trabajo, establecer metas desafiantes en el entorno laboral, reconocer el esfuerzo del empleado, corregir y retroalimentar asertivamente en las áreas de

oportunidad, recompensar los logros cumplidos; al final de cuentas, cultivar el genuino bienestar en la organización. Parés (2001) hace hincapié en que la empresa como organización educadora está obligada a fomentar el crecimiento de la persona, y con eso, trascenderá al ser corresponsable del crecimiento de sus empleados.

Por consiguiente, en el presente estudio es fundamental concebir al colaborador como una persona en pleno desarrollo de facultades, donde los líderes en las organizaciones personifican un rol crucial en la consecución de tal cometido. De tal modo, la retroalimentación del desempeño puede fungir como un componente que contenga una correspondencia considerable con el comportamiento motivado de servicio al cliente, lo cual amerite ser examinado en una investigación como la propuesta.

Concerniente a las implicaciones prácticas, los productos de la investigación podrían ser empleados para brindar una mayor claridad a la labor que realizan los líderes en las organizaciones, y conducir de tal manera, el diseño pertinente de programas de retroalimentación que fomenten la manifestación oportuna de comportamientos motivados en el servicio al cliente necesarios para el crecimiento de colaborador y de la organización en sí. En el análisis realizado será importante considerar el rol que desempeña la retroalimentación del desempeño como antecedente que propicia los comportamientos motivados esperados en el personal abordado.

Por último, el valor teórico y metodológico proveniente de la investigación será relevante dado que la revisión en la literatura exhibe la carencia de estudios latinoamericanos que consideren variables como la retroalimentación y la motivación en el servicio al cliente desde el Análisis Conductual Aplicado, el cual actuará como paradigma sustentante del actual trabajo. Por lo tanto, el producto resultante en el análisis efectuado realizado permitiría verificar lo conjeturado entre el binomio retroalimentación-motivación en el servicio al cliente en la empresa.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Retroalimentación

#### 2.1.1. *Definición de la Retroalimentación*

La retroalimentación es un concepto empleado extensamente en diversos ámbitos y disciplinas como la salud, la educación, la administración, la cibernética, la teoría de sistemas, entre otros. De acuerdo a la Real Academia Española, se define la retroalimentación en primera instancia como “el retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada” (Real Academia Española, s.f., definición 1). En segundo lugar, se precisa como “el efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina” (Real Academia Española, s.f., definición 2). De forma similar, el Merriam-Webster especifica el concepto como “la transmisión de información evaluativa o correctiva sobre un acción, evento o proceso a la fuente original o controladora” (Merriam-Webster, s.f., definición 1a).

El Diccionario de Cambridge lo establece como “la reacción al proceso o actividad, o la información obtenida de tal reacción” (Cambridge Dictionary, s.f., definición 4). Como último diccionario consultado, para el Diccionario de Aprendices de Oxford consiste en “el consejo, la crítica o información acerca de qué tan bueno o útil es algo o el trabajo de alguien” (Oxford Learner’s dictionaries, s.f., definición 1).

Pese a su amplio uso, es escaso el consenso entre los teóricos sobre una acepción aprobada del concepto. Sin embargo, puede construirse independientemente la definición que se desee, siempre y cuando se aproxime de manera consistente con el resto de las proposiciones existentes (Ramaprasad, 1983). Entre la vasta diversidad de concepciones, se presentan determinados planteamientos sobre la retroalimentación. De manera concisa, Hattie y Timperley (2007) consideran la retroalimentación como la información proporcionada por un agente en

relación con los aspectos del rendimiento o la comprensión de alguien. Integrantes del Center for Creative Leadership (2019) lo determinan como “la información que da una persona en respuesta a las acciones que observa en los demás” (p. 2). Conforme a Boud y Molloy (2015), conciben el concepto como el proceso a través del cual la persona recibe información sobre su rendimiento, lo que posibilita apreciar las semejanzas y diferencias entre los estándares apropiados para el desempeño de la tarea y las cualidades que exhibe el sujeto, produciendo en consecuencia mejorías pertinentes. Acorde a Jiménez (2015), describe la retroalimentación como el suministro de información en función de normas de evaluación, partiendo de un sujeto experto y dirigido hacia el individuo aprendiz, donde se toman en cuenta expectativas y su utilidad con el propósito de interpretar y redireccionar la actividad propia hacia la consecución de objetivos.

En el mismo orden de ideas, como lo declara Román (2009), indica el concepto como la actividad dinámica que devuelve información procesada para consolidar los conocimientos adquiridos en el individuo. El autor considera que se concluye el proceso cuando el sujeto ha llegado al conocimiento meta propuesto en la evaluación. De tal forma, a modo de síntesis la mayoría de las definiciones disponibles coinciden con los aportes planteados por Ramaprasad (1983), donde define la retroalimentación como el proceso interactivo responsable de proporcionar información sobre la distancia existente entre el estado real y el nivel de referencia deseable, de forma que se actúa pertinentemente para reducir la brecha presente.

Acerca de los componentes clave contemplados en el proceso de retroalimentación, se destacan tres elementos constituyentes: la información sobre el estándar esperado, el comparativo entre el nivel real del desempeño con el estándar establecido y las estrategias de abordaje entre la meta de la tarea y el desempeño en la misma (Sadler, 1989).

### **2.1.2. Tipos de Retroalimentación**

Los tipos de retroalimentación pueden clasificarse en distintas categorías de acuerdo a la procedencia del estímulo (intrínseco o extrínseco), la vía sensorial utilizada para la captación de tales estímulos (visual, auditivo o háptico), el momento en el que se proporciona (concurrente o terminal) y la información que se suministre, ya sea sobre el resultado de la acción o sobre propiedades específicas del procedimiento (Marco et al., 2019).

A su vez, Schimmel (1983) clasificó los tipos de retroalimentación en cinco formas, denominados como confirmatorios, explicativos, correctivos, diagnósticos y expandidos.

- **Confirmatoria:** proporciona información sobre los resultados del aprendizaje, ya sea verdadero o falso.
- **Explicativa:** brinda información a las personas sobre sus resultados de aprendizaje, enfocado en el motivo por el cual la respuesta es incorrecta o correcta.
- **Correctiva:** proporciona la respuesta correcta que se da junto con la retroalimentación de confirmación a través de los resultados de aprendizaje del sujeto.
- **De Diagnóstico:** incluye información sobre lo que el individuo debería trabajar para corregir la respuesta incorrecta y cómo debería funcionar.
- **Expandida:** permite ampliar el conocimiento existente de la persona, ayudándole a construir relaciones entre el conocimiento previo y el nuevo conocimiento.

En ese mismo contexto, Hattie y Timperley (2007) aseveran que la retroalimentación tiene una influencia dominante en el aprendizaje. De tal forma, se reconocen cuatro tipos de retroalimentación y las condiciones particulares en las que tienen lugar:

- **Centrada en la Tarea,** que proporciona información sobre logros, aciertos y errores.

- Centrada en el Proceso de la Tarea, lo que alude a información sobre el grado de comprensión, procesos cognitivos implicados, estrategias utilizadas, entre otros.
- Centrada en la Autorregulación, que brinda información para desarrollar la autonomía, el autocontrol y el aprendizaje autodirigido de la persona
- Centrada en la Propia Persona, que resalta componentes como el desarrollo personal, el esfuerzo y el compromiso con el proceso de aprendizaje.

Prosiguiendo con las clasificaciones, Maldonado (2009) presenta cinco clases de retroalimentación acorde a criterios, características y aspectos como los siguientes:

- a) Directa: dirigida a un miembro particular situado en un grupo determinado.
- b) Específica: referida a una situación determinada en un momento preciso.
- c) Inmediata: cuanto está referida a una situación próxima muy cercana.
- d) Descriptiva: expresa detalladamente las propiedades del comportamiento referido.
- e) Con Expresión Emocional: exhibiendo componentes afectivos como las emociones o sentimiento que acompañan la comunicación.

### ***2.1.3. Propiedades y Condiciones de la Retroalimentación***

Partiendo de lo mencionado en las definiciones planteadas por los autores previamente citados, la retroalimentación presenta determinadas características como el ser un proceso informativo que brinda especificaciones de la tarea o proceso de aprendizaje a efectuar (Sadler, 1989). Para Cano (2016), se comprende como un proceso cíclico y no lineal en el cual la información obtenida se debe aprovechar para actividades venideras.

La retroalimentación, considerada como estrategia evaluativa, posee como propiedad el ser una actividad de tipo dialógica donde un experto y un aprendiz examinan resultados de las

evaluaciones en función de los criterios establecidos y así acordar acciones a emprender para la mejora continua, lo previo alineado a metas definidas. Se destaca que la retroalimentación representa una acción fundamental para que el proceso evaluativo se torne en una oportunidad para el aprendizaje (Amaranti, 2010).

Basado en los aportes de Vives y Varela (2013), el líder funge como guía facilitando el potencial crecimiento del seguidor. Del mismo modo, García (2014) contempla tres factores que influyen en resultados óptimos del proceso de retroalimentación: las habilidades pedagógicas del líder, el nivel de actividad del seguidor y un esfuerzo conjunto entre ambas partes involucradas. Por su parte, se reconoce una calidad en la retroalimentación cuando puede ser de naturaleza cualitativa, cuantitativa y oportuna (Berenguer, 2015).

Conforme a las direcciones que deben tenerse en cuenta en el abordaje de la retroalimentación, Alvarado (2014) recomienda la inclusión de tres conceptos: “Feed-Up”, que alude a la dirección que toma el aprendiz, reconociendo el rumbo que toma él junto con sus acciones, encaminado al objetivo de la actividad revisada; en este punto es relevante conectar el conocimiento anterior con el actual. En segunda instancia, el “Feed – Forward” radica en la identificación preliminar de acciones venideras y la manera en cómo se puede desplegar un mejor rendimiento en actividades futuras. Por último, el “Feed – Back” que coadyuva en que el aprendiz o seguidor conozca la forma en cómo se está desempeñando.

Respectivo a la consecución de un proceso apropiado y efectivo de retroalimentación, Cruz (2008) sugiere las seguidas condiciones a cumplir:

- Clarifica los parámetros de un desempeño óptimo.
- Proporciona oportunidad para reducir la brecha entre el rendimiento real y el deseado.
- Brinda al seguidor o aprendiz información de calidad sobre su aprendizaje.

- Promueve la evaluación personal y reflexión sobre el aprendizaje.
- Fomenta el diálogo e intercambio de ideas entre las partes involucradas.
- Facilita el desarrollo de creencias motivacionales positivas que incidan favorablemente en la autoestima.
- Suministra información útil para el líder y experto referente a su actividad, permitiendo así modificaciones en los sistemas y actividades implicadas.

Continuando en la misma línea, referente a las ventajas del proceso adecuado de retroalimentación para el cumplimiento del aprendizaje, Vives y Varela (2013) exponen los siguientes beneficios:

- Ofrece las bases para corregir errores.
- Favorece la autoevaluación al recibir una crítica constructiva.
- Facilita la introspección, que ayuda a los seguidores o aprendices involucrados a realizar ajustes en su desempeño para mejorarlo.
- Aclara las metas y expectativas que se espera sean alcanzadas.
- Fortalece las acciones y prácticas correctas.
- Demuestra compromiso e interés del líder o experto con sus seguidores o aprendices.
- Promueve una comunicación positiva entre líder o experto y seguidor o aprendiz.

Concerniente a las posturas de diversos autores frente al concepto de la retroalimentación, pese a que Black y Wiliam (1998) y Shute (2008) sostienen que la retroalimentación es una actividad meramente directiva, contrariamente Draper y Nicol (2013) afirman que se distingue por ser una práctica socioeducativa que convoca relaciones entre

expertos y aprendices. Lo previo denota una complejidad relacional mediante alianzas orientadas a la consecución de metas compartidas y resolución de problemas derivados de las exigencias emergentes del entorno. Tal aseveración coincide con lo planteado por Yuan y Kim (2015) donde se implica la participación de contenidos, diálogo, fuentes e interacción entre los agentes involucrados en la retroalimentación.

#### ***2.1.4. Consideraciones de la Retroalimentación en el Contexto Organizacional***

##### **2.1.4.1. Definición de la Retroalimentación del Desempeño.**

Referente al concepto situado en el contexto organizacional, la retroalimentación del desempeño se describe como información de supervisión sobre un aspecto del desempeño de la tarea de un empleado (Kluger & DeNisi, 1996). Por su parte, Geddes (1993) lo concibe como la comunicación interpersonal sobre información relacionada con la tarea que generalmente tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral pasado de los empleados y entrenarlos para el desempeño futuro.

Relativo a definiciones por diversos autores, Daniels (2000) percibe la retroalimentación del desempeño como la devolución de información sobre el rendimiento del colaborador, lo cual le permite realizar ajustes pertinentes a su desempeño. El autor señala que sin retroalimentación no puede existir aprendizaje dentro de las organizaciones, destacando de tal forma, que el trabajador requiere saber cómo su comportamiento está incidiendo en el ambiente laboral. Asimismo, Chan (2004) conceptualiza a la retroalimentación sobre el desempeño como la información que recibe un empleado con respecto al juicio evaluativo de un evaluador sobre el desempeño manifestado del empleado y la forma en que se comunica la información. En otra definición semejante, Ramírez (s.f.) comprende la retroalimentación del desempeño como un

término amplio que describe tanto la gestión como la evaluación del trabajo que debe realizarse y la provisión de oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional.

#### **2.1.4.2. Factores Involucrados en la Retroalimentación del Desempeño.**

La retroalimentación relacionada con el trabajo es fundamental para el desarrollo de los empleados. Se conjetura que las personas desean retroalimentación sobre su

desempeño laboral, pero no reciben tanta retroalimentación como necesitan y, cuando reciben retroalimentación, a menudo no es tan eficaz como podría ser (Florida Institute of Technology, s.f.). Por otro lado, la retroalimentación relacionada con el trabajo y los procesos puede ayudar a construir familiaridad e identificación mediante el intercambio de información sobre: las expectativas de desempeño, niveles de desempeño percibidos, metas laborales y formas preferidas de hacer el trabajo (Vough, 2012).

Conforme a las variables en las que incide, Christensen-Salem et al. (2018) confirman que la retroalimentación es crucial para el desempeño, capacitación, la motivación y satisfacción en los colaboradores. Se resalta que la retroalimentación puede indicar información positiva o negativa, donde se espera que su ejecución de manera constructiva sobre el desempeño reduzca la actitud defensiva de los trabajadores, dado que los conduce hacia el aprendizaje y el progreso continuo. En tal sentido, Zhou (2003) y Atwater y Brett (2006) plantean que la retroalimentación es más efectiva cuando está orientada a objetivos y tareas, centrándose en el crecimiento de los empleados en función del conocimiento y mejora en la competencia laboral.

Respectivo a las reacciones de los empleados, pueden responder de formas diversas a la retroalimentación del desempeño brindadas por superiores. Según Ilgen y Davis (2000), cuando el colaborador recibe comentarios negativos suele contar con dos alternativas: continuar

laborando de la misma manera independientemente de los comentarios o aceptar activamente los comentarios para mejorar su desempeño laboral. De modo opuesto, Baumeister et al. (2003) consideran que el empleado puede percibir la retroalimentación de sus superiores como constructiva cuando está relacionada con su autoconcepto, derivado en elementos como la autoconciencia, autoverificación y el crecimiento personal.

Acorde a los agentes involucrados en el proceso de retroalimentación prácticamente son dos los implicados en la evaluación del desempeño: el supervisor como evaluador y el subordinado como evaluado. Para que la retroalimentación sobre el desempeño sea constructiva, los evaluadores deben procurar examinar el desempeño de sus evaluados con estándares objetivos para proporcionarles información que mejore sus habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo y aumente las oportunidades de desarrollo profesional (Gilley et al., 2011). Mientras tanto, Fletcher (2001) señala que los evaluados deberán poseer un genuino interés por comprender los autoconceptos necesarios para el desarrollo profesional. Asimismo, que la búsqueda activa de la retroalimentación del supervisor puede coadyuvar al logro de las metas personales y corregir comportamientos problemáticos dados (Ashford & Cummings, 1983; Tuckey et al., 2002).

La teoría motivacional de la autodeterminación, conformada por tres necesidades psicológicas fundamentales como la competencia, la autonomía y la relación, guarda un enlace con la retroalimentación del desempeño apropiada al promover la motivación intrínseca de los colaboradores (Ryan & Deci, 2000). Especialmente, la retroalimentación incide en el grado de autoeficacia percibido por la persona, el cual indica las creencias ligadas con la habilidad para lograr con éxito los objetivos en un estado aspiracional (Broeck et al., 2008). Aunado a esto, Gagné y Deci (2006) indican que, pese a la percepción de los individuos al ser motivados extrínsecamente por sus líderes, tal tipo de motivación puede poseer el mismo efecto que una

situación motivada intrínsecamente si la motivación extrínseca es internalizada, lo que alude a que el individuo está de acuerdo con la sugerencia del supervisor. Mediante la internalización, la retroalimentación del desempeño de un superior puede facilitar los motivos intrínsecos de un subordinado que resultan de la fuerza de las necesidades básicas como la competencia, autonomía y relación.

Por último, desde el Departamento de Recursos Humanos, del Colegio de Medicina Albert Einstein, Ramírez (s.f.) propone en el proceso de retroalimentación un particular enfoque estratégico e integrado que incluye: Planificación, con la aclaración de resultados esperados y establecimiento de metas; Registro, con la actualización regular del estado de los objetivos y modificaciones pertinentes; y Revisión, con el resumen y discusión sobre contribuciones generadas durante el periodo de evaluación y la identificación de necesidades de desarrollo profesional. Las tres etapas del enfoque integrado aseguran que el proceso sea colaborativo que comienza con una discusión de expectativas y metas y se sostiene con retroalimentación y entrenamiento, así como comunicación que continúa hasta la discusión de revisión de desempeño al final del proceso.

#### **2.1.4.3. Propiedades de la Retroalimentación Efectiva y su Influencia en el Comportamiento Productivo**

Para que la retroalimentación se considere como efectiva e influya favorablemente en el comportamiento productivo, se indica que esta debe ser temporalmente inmediata al comportamiento a optimizar, brindada de preferencia a nivel individual y de forma privada mediante el empleo de gráficos. Asimismo, se sugiere que no se debe retroalimentar en variables frente a las cuales el colaborador no posee control dominante. Por último, se destaca que la

retroalimentación que suscita el comportamiento productivo, seguido del reforzamiento positivo pertinente, forma una triada sumamente efectiva en los centros de trabajo (Daniels, 2000).

Con respecto al empleo visual de devolución de información, Daniels (2007) asevera que la retroalimentación gráfica resulta útil al brindar ventajas como representar visualmente resultados producto de modificaciones comportamentales, se observa fácilmente el progreso, el cual se puede confirmar a través del tiempo y se identifica cómo el comportamiento modificado se relaciona con el cumplimiento de objetivos menores y a mayor escala.

La medición ligada a la retroalimentación gráfica coadyuva a impulsar el desempeño del trabajador. Un ejemplo de lo previo se confirma en el caso de una cadena de moteles que presentaba prácticas de limpieza inconsistentes con su personal encargado de la higiene de las habitaciones. Se identificó un cambio contundente al emplear listas de verificación para medir la limpieza de cuartos donde las amas de llaves pudieron examinar retroalimentaciones gráficas de sus puntuaciones. Dicho sistema fungió para notificar al personal sobre aquello que se realizaba correctamente, lo cual pareció ser de sumo agrado como aliciente. Con el paso de tiempo, cuando la limpieza de las habitaciones era calificada, las empleadas de limpieza deseaban saber enseguida cómo había sido su actuación (Daniels, 2007).

Referente al reconocimiento positivo del trabajo en el rendimiento laboral, se expone un estudio donde se clasificaron a los trabajadores de una compañía en tres categorías: rendimiento alto, medio y bajo. Los tres subgrupos eran similares en formación, tipo de tarea, antigüedad, edad, competencias y salarios; no obstante, se identificó que el grupo de alto rendimiento recibía con mayor frecuencia reconocimientos positivos por parte de sus directivos o mandos medios, aunque cabe recalcar que los mismos fueran brindados de manera inadvertida y espontánea. Derivado del estudio referido, se desprende la sugerencia de evitar implementar el reconocimiento del trabajo de forma errática o aleatoria, proponiendo en los líderes una

redirección positiva de los objetivos de las tareas programadas, donde de manera consecuente, el reconocimiento positivo sea aplicado únicamente cuando el colaborador ejecute la conducta deseada en la forma requerida (López, 2008).

#### **2.1.4.4. La Retroalimentación Efectiva Centrada en el Logro y la Cultura del Reforzamiento Positivo como Práctica Administrativa**

Relativo a la cultura del reforzamiento positivo, tradicionalmente en las empresas se acostumbra a corregir a los empleados exponiendo primero lo que realizaron correctamente, para después notificar inmediatamente sobre los errores cometidos. Lo previo se refleja con palabras como «*Hiciste un buen trabajo, pero...*». El efecto de tales declaraciones resulta en que el colaborador ignore la primera parte sobre su logro y centre su atención con la última parte relacionada con el fallo cometido. Es posible que el trabajador al enfocarse en los errores se torne defensivo, resistente a las sugerencias de cambio y tienda a culpar a otros por sus deficiencias. Asimismo, puede tener la impresión de que nunca podrá complacer a sus superiores, desencadenando que la motivación sea mermada (Daniels, 2009).

Es así como Daniels (2009) indica que los gerentes parecen tener la creencia errónea de que si no se le transmite al colaborador el mensaje de que se está continuamente insatisfecho como superior, el subordinado se conformará con su desempeño y dejará de mejorar. Pese a lo previo, es primordial reconocer que el rol principal de un gerente no es corregir los errores de los empleados, y si bien los errores no pueden ser ignorados, resulta que la forma más efectiva de hacer que las personas aprendan de sus errores y se aproximen al progreso es centrándose en la mejora. Por lo tanto, cuando se refuerza positivamente el progreso, los empleados buscarán

información, entrenamiento y capacitación que los ayude a crecer. Este es uno de los indicadores de una cultura que refuerza positivamente: el esfuerzo voluntario para mejorar.

#### **2.1.4.5. Impacto de la Sincronización de los Comentarios Positivos y Negativos en el Rendimiento de la Persona**

Acerca del impacto de la sincronización de los comentarios positivos y negativos en el rendimiento de la persona, Brewer (1989) y Roberts (1997) revelan hallazgos llamativos en sus estudios considerando dos planteamientos fundamentales a comparar: los efectos en el rendimiento de las personas cuando las buenas y las malas noticias se brindaron simultáneamente al final de la sesión de capacitación; en contraste, con la enunciación a los involucrados sobre las buenas noticias al final de la sesión y posteriormente esperar la siguiente sesión para proporcionar las oportunidades de mejora. Dichas investigaciones equiparadas evidenciaron que el aprendizaje y el rendimiento de las personas se duplicaron con suma efectividad cuando se brindaron las buenas y malas noticias por separado en distintas sesiones en lugar de realizarlo simultáneamente en una sola.

#### **2.1.4.6. Obstáculos que Impiden la Ejecución de la Retroalimentación como Forma de Reconocimiento del Trabajo**

Sobre los obstáculos que impiden la ejecución del reconocimiento del trabajo por parte de los jefes en las empresas, López (1992) cuestiona el motivo por el cual, pese a la existencia investigaciones que respaldan el empleo del reconocimiento del trabajo como reforzador que incrementa la frecuencia de los comportamientos motivados, es escasamente utilizado en las organizaciones. En un estudio llevado a cabo se identificó que las barreras fundamentales para el

uso del reconocimiento positivo en el trabajo estriba en la carencia de habilidades sociales para su utilización, el temor a reacciones emocionales intensas por parte del personal y la preferencia de mandos medios y altos por el empleo de reforzadores tangibles en lugar de los sociales. Continuando con tal razonamiento, supervisores y directivos optan por reforzadores tangibles dada su sencillez en su ejecución, además, refieren que la incomodidad con el acto de reforzar al trabajador y su implicación personal con el mismo es menor mediante dicho tipo de reforzamiento. El estudio concluye que el reconocimiento positivo del trabajo requiere ser un comportamiento profesional indispensable y no ser percibido como un acto meramente bondadoso (López, 1992).

## **2.2. La Motivación**

### ***2.2.1. Definición de la Motivación***

Conocer el motivo por el cual la persona se comporta de determinadas maneras requiere identificar las fuerzas que impelen al sujeto para actuar en directrices determinadas. La motivación puede ser considerada como el impulsor constituido fundamentalmente por deseos y necesidades que encaminan a la persona hacia una orientación específica (Lilienfeld et al., 2011). Conforme a la Real Academia Española, la motivación se conceptualiza como “el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Real Academia Española, s.f., definición 3).

De manera semejante, el Merriam-Webster puntualiza el concepto como “una fuerza o influencia que hace que alguien haga algo” (Merriam-Webster, s.f., definición 3). Por su parte, El Diccionario de Cambridge lo determina como “la causa que promueve a una persona a actuar o realizar algo” (Cambridge Dictionary, s.f., definición 1). Asimismo, para el Diccionario de

Aprendices de Oxford lo describe como “la razón por la que alguien hace algo o se comporta de una manera particular” (Oxford Learner’s dictionaries, s.f., definición 1). Los significados previos coinciden en sus supuestos donde la motivación puede ser definida como los factores direccionados que conducen a una persona a realizar un comportamiento determinado.

Con lo anteriormente expuesto, la psicología emplea el concepto de motivación para explicar las razones del comportamiento, es decir, para dar razón de las causas de las conductas. La motivación puede ser concebida como una disposición relativamente estable para ejecutar determinado tipo de acciones (Fernández et al., 2009). Referente a las teorías motivacionales postuladas desde los autores clásicos en el campo de la psicología, uno de los planteamientos más influyentes sobre la motivación es la teoría de la reducción del impulso, enunciada por el neoconductista Clark Hull (1943) quien asevera que los impulsos de índole fisiológica, tales como la sed, el hambre, la sed y la frustración sexual conducen a actuar para minimizar los estados aversivos. La teoría de reducción del impulso destaca que el humano está continuamente dirigido a mantener un nivel de homeostasis o equilibrio psicológico constante. Cannon (1939) definió la homeostasis como los estados estables logrados en cualquier momento por los procesos fisiológicos que funcionan en el organismo vivo. En este sentido el concepto de homeostasis no hace referencia a un estado estático, más bien, estriba en el equilibrio dinámico y cambiante.

Abordando una distinta acepción motivacional, la ley de Yerkes-Dodson establece una relación entre la activación y el rendimiento, donde se presenta gráficamente en forma de U invertida. Se afirma que cualquier individuo posee un punto óptimo de activación situado justo en la mitad de la curva. La ubicación por debajo de dicho punto óptimo conduce a experimentar una motivación baja que no generará resultados apropiados. Por el contrario, el situarse la persona por encima del punto óptimo desencadena una estimulación superlativa que tampoco

produce resultados adecuados. Por lo tanto, los autores destacan que la vivencia de una activación moderada representa el equilibrio indicado entre la motivación y el control para el logro de objetivos (Yerkes & Dodson, 1908).

Desde la consideración de las necesidades humanas, una de los supuestos motivacionales más populares es la postulada por el psicólogo humanista, Abraham Maslow. El autor resalta desde la perspectiva vital que determinadas necesidades poseen mayor prioridad sobre otras. Acorde a la jerarquía de necesidades propuesta, para poder avanzar hacia necesidades más complejas requieren satisfacerse necesidades de primer orden como las fisiológicas, las cuales incluyen: necesidad de alimento, hidratación, de índole sexual, etc., es decir, las necesidades biológicas más primitivas y fundamentales. En un segundo nivel se ubican las necesidades de seguridad y orden, lo cual consiste en necesidad de protección física y psicológica, es decir, de un ambiente previsible y sin amenazas. Las necesidades complejas incluyen un tercer nivel compuesto por los deseos de pertenencia, donde la persona requiere sentirse apegado a otro individuo o grupo de individuos. En un cuarto grado se presenta la estima personal, lo que radica en la necesidad de sentirse valioso y respetado, tanto por sí mismo como por quienes sean significativos para uno. Y finalmente, el más alto nivel, el de autoactualización donde existe la necesidad de conseguir la cenit del propio potencial, de desarrollar plenamente las capacidades personales y expresarlas genuinamente. Este nivel se distingue por el impulso de desarrollar el máximo potencial posible. En el ascenso de la jerarquía, el humano cursa desde las necesidades básicas detonadas por impulsos hacia las necesidades más elevadas ocasionadas por objetivos positivos de mayor orden (Maslow, 1954).

Desde hace varias décadas un grupo de investigadores ha desarrollado un programa de investigación para evaluar propuestas heredadas del movimiento humanista. Con un sustento empírico sólido, los autores Edward Deci y Richard Ryan desarrollaron su propia teoría basada

en los principios humanistas, la teoría de la autodeterminación. Tal planteamiento afirma que el funcionamiento psicológico motivado implica una adecuada satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, las cuales consisten en la vinculación, la competencia y la autonomía; asimismo, debe estar presente en sintonía un sistema de metas congruente y coherente con los propios intereses y valores del individuo, así como con las citadas necesidades psicológicas básicas. Según esta teoría, las necesidades básicas de vinculación, competencia y autonomía representan los nutrientes básicos e innatos esenciales para el bienestar psicológico humano desde la motivación (Ryan & Deci, 2000).

Existe una división popular entre la motivación que surge de uno mismo y la que se impone, donde tal separación coloquial reside en el entorno académico a través de los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca. Ryan y Deci (2000) definen la motivación intrínseca como “la realización de una actividad por sus satisfacciones inherentes [...] una persona actúa por la diversión o por el desafío que conlleva, en vez de por estímulos, presiones o recompensas externas” (p.56). En contraste, la motivación extrínseca alude a “a cualquier actividad que se realiza para obtener un resultado aparte” (Ryan & Deci, 2000, p. 60). Se considera la motivación de tipo intrínseca cuando el reforzamiento es autoadministrado de forma privada y verbal, es decir, que se brinda y recibe de manera personal y únicamente es perceptible desde el sujeto quien lo experimenta como una respuesta cognitiva o un pensamiento. También se comprende la motivación intrínseca como aquella donde las actividades en sí mismas son naturalmente reforzantes, corrigiendo la malinterpretación de que la motivación surge desde adentro o a nivel interno en el sujeto. Por otra parte, la motivación extrínseca alude cuando el reforzamiento es otorgado por el entorno en forma de incentivos o reforzadores materiales disponibles en el ambiente (Froxán, 2020).

Continuando con el concepto en cuestión, el autor David McClelland es ampliamente reconocido por sus influyentes aportes en el área de la motivación humana. Desde el modelo teórico motivacional planteado por el autor, se argumenta que toda persona posee tres necesidades específicas: de logro, de afiliación y de poder. Con respecto a la primera, en la necesidad de logro los sujetos poseen un notorio impulso por sobresalir desde la excelencia para la consecución de éxitos. Tales individuos buscan el continuo desarrollo y crecimiento mediante la ejecución de actividades desafiantes con metas claras. En segundo lugar, con la necesidad de afiliación, los individuos orientan sus comportamientos en el establecimiento de vínculos cooperativos con terceros en miras de ser aceptados. Dichas personas procuran trabajar constantemente en equipos evitando cualquier tipo de competencia y fomentando el fortalecimiento de las relaciones sociales construidas. Por último, la necesidad de poder se manifiesta en personas con una marcada inclinación en estar al mando de los acontecimientos al influir en los demás. Los sujetos controlan las tareas que se realizan, fomentando la constante competición durante las actividades realizadas (McClelland, 1989).

### ***2.2.2. Determinantes y Efectos de la Motivación***

La motivación procura dar respuesta a la complejidad de la conducta humana, donde los determinantes representan elementos fundamentales en la comprensión del fenómeno motivacional. De acuerdo a Fernández et al. (2009), los determinantes de la motivación se dividen en dos categorías principales: los internos y externos. Los de tipo interno consisten en aquellos que otorgan dirección al comportamiento y están conformados por la herencia, que alude a los programas genéticos del organismo; la homeostasis como el mantenimiento de niveles óptimos de activación del organismo desde las variables biológicas; el crecimiento como

la necesidad de control del entorno; y los procesos cognitivos como los planes, propósitos, metas e intención. Por su parte, los determinantes externos radican en aquellos que impulsan el comportamiento y están compuestos por el aprendizaje, como la adquisición, modificación y mantenimiento de patrones de conducta por efecto del aprendizaje desde las variables situacionales; el hedonismo como la búsqueda del placer y evitación del dolor desde las variables emocionales; y la interrelación social como alteraciones en la motivación debidas a la presencia de otras personas. Por consiguiente, los determinantes pueden interactuar entre ellos tanto de forma individual como de forma conjunta; por lo tanto, el comportamiento final ejecutado puede derivar de varios determinantes, no obstante, el peso relativo de los determinantes fluctuará de unas conductas motivadas a otras.

De lo anteriormente expuesto, se destaca que los determinantes funcionan como detonantes conjugados que otorgan sentido y empuje al comportamiento motivado frente a situaciones específicas. En consecuencia, Fernández et al. (2009) declaran que a partir de los determinantes en la motivación se desdoblan efectos en la conducta a través de diversas dimensiones como el comienzo, mantenimiento, dirección, intensidad y finalización del comportamiento. Se considera la activación como una condición necesaria dado que su acrecentamiento suscita un ascenso proporcional en los efectos de la motivación en el comportamiento, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

**Figura 1**

*Efectos de la activación motivacional*

<b>Comportamiento</b>	<b>Efectos de la activación</b>
Producción	Incrementos en la activación inician comportamientos y su reducción los finalizan
Mantenimiento	A mayor activación. mayor persistencia del comportamiento.
Intensidad	A mayor activación mayor intensidad del comportamiento.

*Nota.* Tomado de *Procesos psicológicos básicos* (p. 269), por E. G. Fernández et al., 2009, Pirámide.

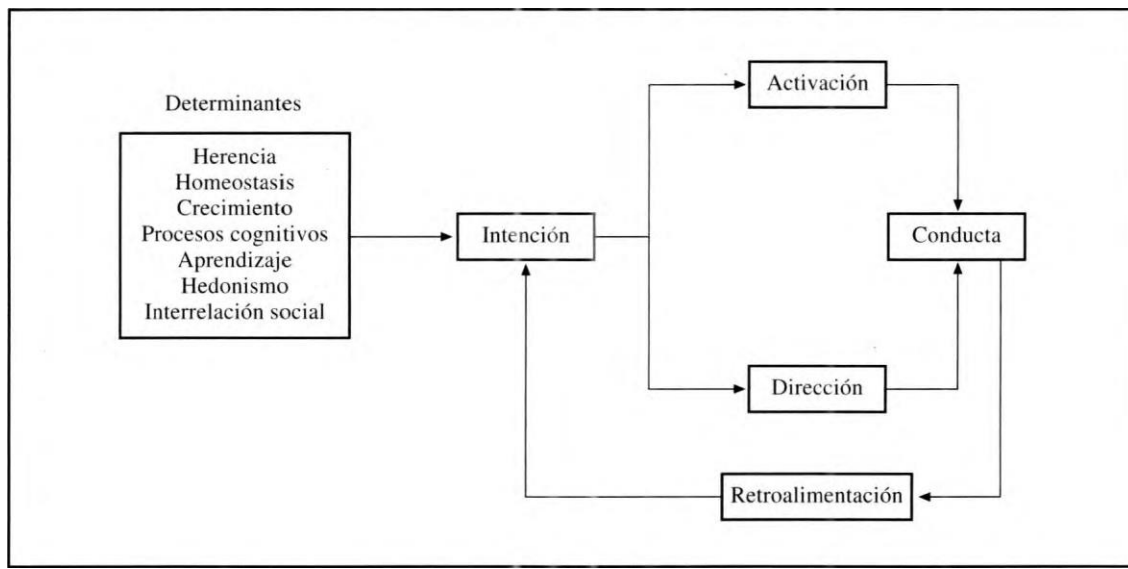
### **2.2.3. Proceso de la Motivación**

Al examinar la motivación, cabe destacar que representa un proceso en el cual interactúan diversos componentes. Fernández et al. (2009) plantean un esquema cíclico donde en primera instancia los determinantes establecen condiciones para guiar a la persona a plantearse o tener la intención de efectuar un comportamiento específico. Por ello, se ocasiona en segundo lugar la activación, donde se pondrá en curso el comportamiento con el fin de mantener su intensidad y terminar su propósito. En conjunto con la activación, la intención es el factor responsable que brindará la dirección bajo la cual debe conducirse la conducta. Finalmente, el proceso motivacional se regula a sí mismo a través de un sistema de retroalimentación, dado que el comportamiento al actuar sobre el medio recibe información de vuelta en función de los objetivos iniciales que la movilizaron, incidiendo sobre la intencionalidad al obrar nuevamente en la activación para el mantenimiento de la conducta, modificando o culminando la intensidad en su ejecución. Además, se redirecciona la actividad con el objeto de confirmar si han sido logrados los objetivos establecidos, o en el caso de ser necesario, cambiar los objetivos acorde a

las nuevas condiciones resultantes en el medio. Para ejemplificar el proceso antes descrito, se exhibe el consecuente esquema:

## Figura 2

### Representación gráfica del proceso motivacional



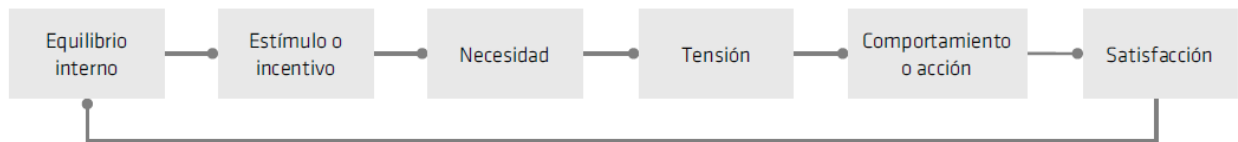
Nota. Tomado de *Procesos psicológicos básicos* (p. 260), por E. G. Fernández et al., 2009, Pirámide.

En ese mismo contexto, Chiavenato (2011) expone un modelo de ciclo motivacional basado en la satisfacción de necesidades donde inicia con la aparición de una necesidad, la cual quebranta el balance del individuo y genera un estado de tensión derivado en incomodidad. Enseguida, el estado de incomodidad guía al individuo para ejecutar una acción con el objeto de liberar la tensión. En caso de ser efectivo el acto, se satisface la necesidad, lo que desencadena en la descarga de la tensión producida en primer lugar por la necesidad insatisfecha. Conforme se repite el ciclo, mediante el aprendizaje en la repetición, las conductas se tornan más eficaces para la satisfacción de necesidades. Cabe señalar que una vez cubierta, la necesidad deja de motivar el

comportamiento debido a que no se produce un estado tensional aversivo. El ciclo anteriormente explicado se expone en el siguiente esquema:

### **Figura 3**

#### *Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad*



*Nota.* Tomado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (p. 42), por I. Chiavenato, 2011, Mc Graw Hill.

#### **2.2.4. Consideraciones de la Motivación en el Contexto Organizacional**

La motivación es un tema fundamental para los psicólogos y en especial para los psicólogos del trabajo. Saber por qué los empleados están dispuestos a esforzarse por hacer adecuadamente sus tareas y por colaborar con sus compañeros es una interrogante a la que se desea dar respuesta desde los inicios de la disciplina (Alcover et al., 2012). Específicamente, la motivación laboral radica en el proceso psicológico que influye en cómo el esfuerzo personal y los recursos son asignados a acciones concernientes al trabajo, incluyendo la dirección, intensidad y persistencia de estas acciones (Kanfer et al., 2012).

La motivación laboral es un proceso que activa, conduce, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por tal razón, es sumamente relevante el reconocimiento de las causas que determinan la acción humana, y en consecuencia, una acertada gestión de las mismas implicaría mayor eficiencia en la organización y al mismo tiempo posibilitaría el bienestar laboral en sus integrantes (Ramírez, et al., 2008).

La motivación de los empleados es una variable importante a considerar en los espacios de trabajo debido a que incide en el desempeño, determina la satisfacción y el compromiso en el trabajo y, en última instancia, impacta en el éxito de los empleados, equipos y organizaciones enteras. Manejar la motivación de los colaboradores representa uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones. De tal modo, gran parte de las empresas utilizan una gran variedad de herramientas de motivación efectivas. Tales herramientas incluyen la aplicación de objetivos como instrumentos de coordinación y liderazgo, la evaluación regular del compromiso y la satisfacción de los empleados, y el empleo de asesores que acompañen a los empleados a superar las barreras motivacionales cuando se produce un cambio en el lugar de trabajo (Heckhausen & Heckhausen, 2018).

#### **2.2.4.1. Teorías de Motivación Laboral.**

Dando inicio a las principales teorías motivacionales en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones, a diferencia del antecedente infundado por Maslow orientado en las necesidades personales del sujeto, Frederick Herzberg por su parte fundamenta una de las propuestas teóricas más emblemáticas, la cual está sustentada en el ambiente externo. Para Herzberg (1966) son dos los factores que inciden en el colaborador:

a) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones contextuales que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir en la

conducta de los trabajadores. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo al evitar las amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de forma duradera y sustancia (Herzberg, 1966). En cambio, si son precarios pueden producir insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Salario y remuneración.
- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

b) Factores motivacionales: conciernen al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen (Herzberg, 1966). Por tal razón, se les denomina factores de satisfacción, los cuales constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

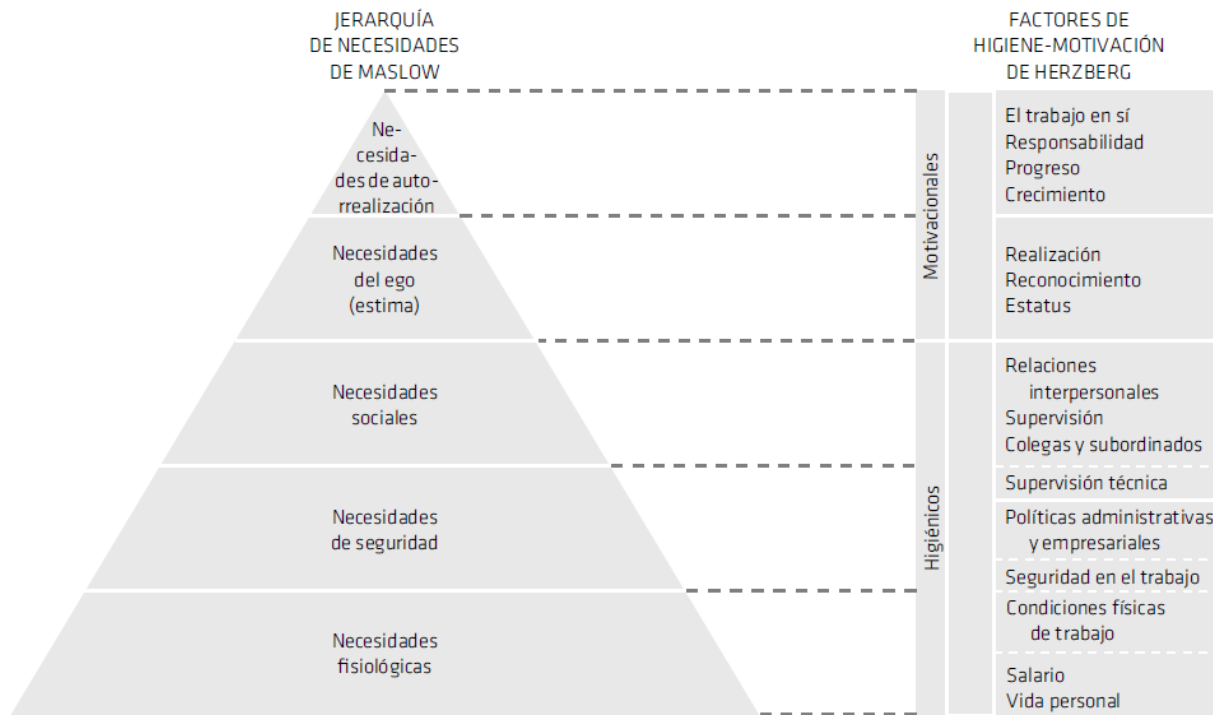
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Utilización plena de las habilidades personales.

- Posibilidades de ascenso.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales. Asimismo, declara que la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos (Korman & Abraham, 1971). Concluyó Herzberg (2006) que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; y viceversa, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción. En relación con el modelo de base planteado por Maslow, a continuación se presenta una imagen que contrasta la jerarquía de las necesidades humanas con los factores higiénicos y motivacionales:

#### **Figura 4**

*Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg*



*Nota.* Tomado de *Human Behavior at Work* (p. 59), por K. Davis, 1977, McGrawHill.

Con respecto a teorías motivacionales icónicas en el campo de la psicología, es innegable el hacer mención de la teoría social cognitiva de Albert Bandura, vinculada primordialmente con el concepto de autoeficacia que es definida como la creencia de un individuo en su capacidad para ejecutar comportamientos necesarios para producir logros de desempeño específicos. La autoeficacia evidencia la confianza que posee la persona en la capacidad de ejercer control sobre la propia motivación, comportamiento y entorno social. Tales evaluaciones personales cognitivas repercuten en las experiencias humanas, incluidas las metas por las que se esmeran los individuos, la cantidad de energía invertida en el logro de las metas y la probabilidad de alcanzar niveles particulares de desempeño conductual. Desde la presente acepción, se plantea el supuesto de que las creencias de autoeficacia varían según el dominio de funcionamiento y las circunstancias que rodean la aparición del comportamiento (Bandura, 1977).

La teoría social cognitiva de Bandura ha podido ser empleada en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, en especial, se ha investigado la relación entre la autoeficacia y el desempeño. Por mencionar ciertos estudios, se ha encontrado que la autoeficacia general se relaciona con las intenciones conductuales dependiendo del ámbito con las expectativas de resultados positivos y negativos (Luszczynska et al., 2005); igualmente se ha examinado la relación de la autoeficacia con el desempeño evaluado por el supervisor y por los propios trabajadores (Salgado & Moscoso, 2000); así como que la autoeficacia tiene un gran valor predictivo sobre las intenciones y los comportamientos de los empleados (Rodgers & Conner, 2008). Derivado de estos resultados, se confirma que la autoeficacia es un adecuado predictor de la motivación en el ámbito laboral.

A partir de las afirmaciones de Bandura, fue concebido el modelo de Victor Vroom, el cual está enfocado en las expectativas motivacionales. Según Vroom (1964), en cada persona existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- a) Las expectativas, es decir, los objetivos individuales que fundamentan los resultados que se esperan alcanzar. Por ejemplo, estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante, entre otros.
- b) El valor, como la percepción de la importancia de los resultados esperados en función del esfuerzo invertido. Si se cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, se tenderá a no hacer un esfuerzo grande.
- c) La instrumentalidad, donde radica la relación existente entre las expectativas iniciales sobre los resultados y el valor implicado en la consecución de los mismos.

Sobre la expectativa y la instrumentalidad, Vroom (1964) plantea que se manifiestan como probabilidades, mientras que la valencia es un componente subjetivo que parte de la persona. También sugirió que la fuerza para actuar es una función del producto de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Por otro lado, para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines (Chiavenato, 2011).

Retomando modelos como el de Maslow o McClelland en la satisfacción de necesidades como medio motivacional, en 1960 con su libro *The human side of enterprise*, Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas fundamentadas en supuestos sobre la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y). Referente a la concepción tradicional, la teoría X, inicialmente imperó durante diversas décadas, con contundentes premisas vinculadas a la actividad humana motivacional. McGregor (1960) apunta que algunos de los supuestos eran los siguientes:

- El hombre es naturalmente perezoso y debe ser alentado a través de incentivos externos.
- El hombre se motiva primordialmente por los incentivos económicos, siendo el salario formal el más representativo.
- Las instituciones al manejar tales incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe motivar mediante la administración controlada.

- Las emociones humanas se consideran como irracionales, las cuales no deben interponerse en el interés propio del individuo.
- Las instituciones requieren organizarse, de manera que las características imprevisibles de las emociones y los sentimientos se neutralicen.
- Por lo general, los objetivos individuales de las personas se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- Dada la irracionalidad intrínseca de los individuos, no son capaces de autorregularse.

De manera opuesta, McGregor (1960) también propone con la teoría Y un estilo renovado de administración participativa donde se aprecia a las personas como agentes activos que buscan autonomía, el desarrollo personal y desplegar creatividad en sus actividades laborales. Aquellos sujetos logran ver más allá de las circunstancias inmediatas y son capaces de adaptarse a las nuevas. Se valoran como seres morales y responsables que, si se tratan como tales, se comprometerán y esforzarán por el bien de la organización. La renovada acepción teórica está sustentada en supuestos como:

- El empleo del esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural y posee el mismo valor que actividades recreativas o de descanso.
- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, la cual debe realizarse idealmente de manera voluntaria; o una fuente de sanción (que requiere evitarse en la medida de lo posible).
- El control externo y la amenaza punitiva no pueden ser las únicas vías para conseguir la cooperación de los individuos con el fin de lograr las metas

establecidas. El hombre tiene que conducirse y autorregularse para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados

- Las recompensas más significativas, como la satisfacción de las necesidades o de autorrealización, son consecuencia directa de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
- El sujeto promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar activamente responsabilidades.
- No es carente la capacidad de emplear un alto grado de creatividad para resolver problemáticas organizacionales. Las personas pueden desarrollar tal competencia en distintos grados.
- En las circunstancias de la vida actual, las potencialidades intelectuales de las personas son parcialmente aprovechadas.

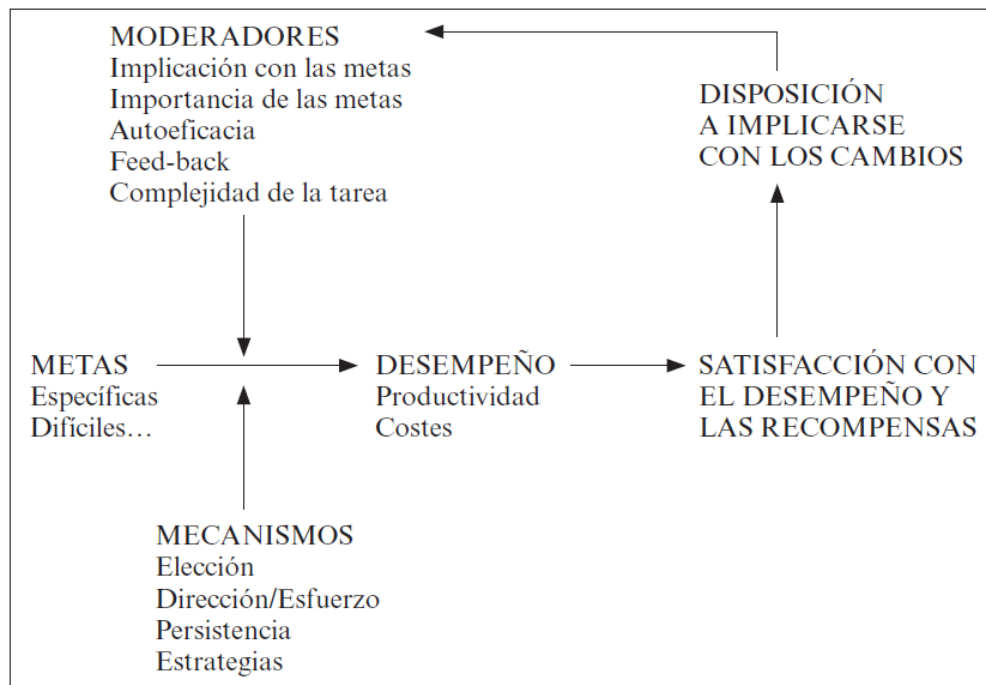
La consecuencia teoría motivacional corresponde a la teoría del establecimiento de metas-objetivos de Edwin Locke, la cual expone que tener unos objetivos que guíen y orienten el trabajo es el elemento la clave de la motivación (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990). En ese mismo contexto, para que los objetivos sean desafiantes requieren atender a seis particularidades: su especificidad (generales o específicos), tiempo (corto plazo o largo plazo), importancia (alta o baja), dificultad (fáciles o retadores), nivel de conciencia (conscientes o inconscientes) y complejidad (simples o complejos). Sobre todo, existen dos factores que se han mostrado especialmente relevantes, su especificidad y su grado de dificultad (Austin & Vancouver, 1996)

Partiendo de lo anteriormente expuesto, Latham y Locke (2007) postulan el ciclo de elevado desempeño, donde se plantea que las metas conducen a mejores resultados si posibilitan que los trabajadores consigan valiosas compensaciones. Dichas compensaciones optimizan a su

vez la satisfacción y autoeficacia conforme a sus capacidades para lograr metas en el futuro, definiendo de tal manera nuevos objetivos. La satisfacción que produce alcanzar un elevado desempeño conduce de nuevo a mejores resultados si el colaborador está implicado con la organización y si las metas son lo suficientemente desafiantes. Se exhibe a detalle el ciclo de elevado desempeño con la teoría del establecimiento de metas en la seguida figura:

**Figura 5**

*Componentes fundamentales de la teoría del establecimiento de metas*



*Nota.* Tomado de *Psicología del Trabajo* (p. 184), por C. M. Alcover, 2012, Librería

UNED.

La última teoría motivacional laboral contemplada en el presente apartado consiste en el modelo de las características del trabajo formulado por Hackman y Oldham (1975), cuya influencia ha sido muy amplia en el entorno organizacional. El modelo plantea que determinadas

propiedades de las tareas producen unos estados psicológicos críticos y a su vez generan determinados resultados positivos, de tipo motivacional, actitudinal y comportamental.

En primer lugar, las características centrales del trabajo están basados en el atributo motivacional de las tareas: variedad, identidad y significado, las cuales generan en el trabajador un estado psicológico crítico de significatividad. La variedad alude a la posibilidad que brinda la tarea para que la persona emplee sus habilidades en las medidas deseadas. La identidad atañe al grado en que las tareas llevadas a cabo son completas, es decir, que posean un principio y un final con un resultado visible. El significado respecta al grado en el que la tarea efectuada ejerce un impacto sustancial en la vida de terceros (Hackman & Oldham, 1975).

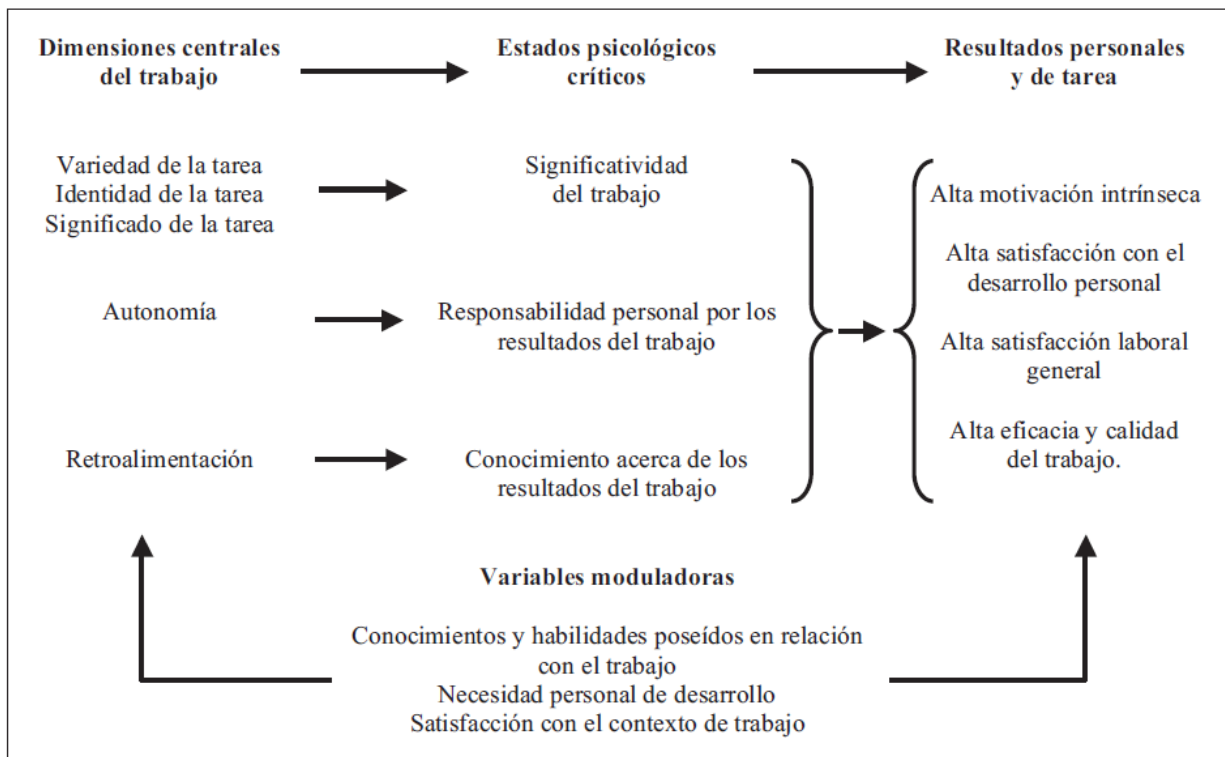
Relativo al resto de los estados psicológicos críticos, la autonomía concierne a la posibilidad real de que el trabajador pueda tomar decisiones que inciden al desempeño del puesto, y asimismo, experimente la responsabilidad, como estado psicológico crítico, sobre los resultados del trabajo. Por su parte, la retroalimentación se refiere al conocimiento acerca de los resultados del trabajo (tercer estado psicológico), que se puede obtener mediante la propia labor (verificando que la ejecución de las tareas es correcta al lograr el resultado esperado) o bien a través de las valoraciones de terceras personas, como supervisores, compañeros, usuarios o clientes. También cabe señalar que las fuentes de retroalimentación pueden estar relacionadas de manera directa con la ejecución de las tareas y ser inmediata; así como también estar sujeta a juicios subjetivos, percepciones sesgadas y procesos psicosociales en los que se involucran otras variables, además de recibirse habitualmente con más demora respecto a la ejecución (Hackman & Oldham, 1975).

Conjuntamente, las características centrales del trabajo y los estados psicológicos que generan producen resultados positivos: alta motivación intrínseca (relacionada directamente con la propia tarea que se realiza), alta satisfacción con el desarrollo personal, alta satisfacción

laboral general y una elevada eficacia en el trabajo. El modelo de las características del trabajo postulado por Hackman y Oldham (1975) antes descrito se sintetiza en el próximo esquema:

**Figura 6**

*Modelo de las características del trabajo*



*Nota.* Tomado de *Psicología del Trabajo* (p. 46), por C. M. Alcover, 2012, Librería UNED.

#### **2.2.4.2. Alcances del Liderazgo para la Motivación Laboral.**

Como experto en seguridad laboral basada en la conducta, Geller (2013) estipula que los líderes en las organizaciones pueden emplear diversas acciones para promover genuinamente la motivación en sus seguidores. Considera indispensable fortalecer el sentido de autoeficacia del trabajador, donde a través de la educación y el entrenamiento continuo el sujeto puede aprender

si es capaz de lograr las cosas y si sus acciones funcionarán debidamente; todo lo previo conducirá a que el empleado se sienta auténticamente empoderado. Asimismo, se debe orientar a que los colaboradores operen con la percepción de la búsqueda del logro como una oportunidad y que no predomine la evitación del fracaso en función del cumplimiento obligado de requisitos impuestos.

Diversas acciones también fungen con suma utilidad para promover la motivación en los seguidores dentro de las organizaciones. Los líderes deben facilitar continuamente que los colaboradores experimenten un sentido de competencia ligado a la autoeficacia personal desarrollada; además, se considera el caso donde una tarea llegue a ser desafiante para el sujeto y genere impotencia ante la dificultad, se recomienda que el líder procure dividir en pequeños pasos la actividad con el fin de suscitar su rápido cumplimiento y obtener así una sensación de logro consiguiente (Geller, 2013).

En el mismo orden de ideas, Geller (2013) resalta la importancia de que el seguidor reconozca la influencia de sus entornos, donde gran parte de sus comportamientos están guiados por la expectativa de las consecuencias apetitivas que se espera recibir provenientes de dichos ambientes. También la percepción de elección es un factor altamente motivante en los empleados, el saber que cuentan con plena autonomía frente a un abanico de opciones disponibles en el ambiente para decidir sobre su vida. El líder posee un rol primordial al ser el agente responsable de establecer en el ambiente las opciones disponibles bajo las cuales el seguidor identificará la percepción de elección. Por último, el sentido de comunidad dentro de cualquiera empresa es crucial ante el hecho de que es indispensable el soporte de terceros mediante la vinculación en redes de apoyo construidas en el centro de trabajo.

Concorde a lo formulado por Geller (1991), postula un modelo de cuidado activo de las personas en las organizaciones para que se orienten a la búsqueda de éxito en lugar de la

evitación del fracaso. Tal estructura formulada está compuesta por la promoción de seis pilares fundamentales en los seguidores, los cuales son: control personal al saber el colaborador que puede regularse, el optimismo al esperar lo mejor de sus labores, la pertenencia al saberse parte de un conjunto social más amplio dentro de la organización, la autoestima al reconocer la propia valía, la autoeficacia en la identificación de las capacidades personales efectivas y el empoderamiento determinando los potenciales diferenciadores del individuo en la empresa.

## **2.3. Análisis Conductual Aplicado**

### **2.3.1. Definición de Conducta**

Para comprender la esencia de la disciplina del Análisis Conductual Aplicado es crucial el entendimiento inicial del término comportamiento. La conducta representa un concepto de suma amplitud en su entender, el cual puede ser considerado en pocas palabras como la actividad de los organismos vivos. Siendo así que, el comportamiento humano es todo lo que hace la gente, incluyendo cómo se mueven y lo que dicen, piensan y sienten (Cooper et al., 2017). Acorde al Diccionario de Psicología de la Asociación Psicológica Americana, APA (s.f.), define al comportamiento como las actividades de un organismo en respuesta a estímulos externos o internos, incluidas en las actividades tanto aquellas de naturaleza motriz objetivamente observables, como las actividades introspectivamente observables, denominadas estas últimas como comportamientos encubiertos o privados, donde se incluyen a las respuestas verbales cognitivas o pensamientos y a las respuestas emocionales o emociones.

Desde la perspectiva del emblemático psicólogo del siglo XXI, Burrhus Frederic Skinner, conceptualiza el comportamiento como "el movimiento de un organismo o de sus partes en un marco de referencia proporcionada por el organismo o por varios objetos externos o campos"

(Skinner, 1938, p. 6). A su vez, Johnston y Pennypacker (1993) formularon conceptualmente la definición más afianzada y empíricamente completa hasta el momento:

La conducta es ese segmento de la interacción del organismo con su ambiente que se caracteriza por un desplazamiento detectable en el espacio a través del tiempo de alguna parte del organismo y que resulta en un cambio medible en al menos un aspecto del ambiente (p. 24).

Cabe recalcar que el comportamiento no es una propiedad o atributo del organismo.

Sucedde únicamente cuando se presenta una interacción entre un organismo y su ambiente, en donde es incluido el propio cuerpo. Lo previo denota que, estados independientes del organismo, sean reales e hipotéticos, no representan eventos conductuales dado que no existe un proceso de interacción (Johnston y Pennypacker, 1993). En el mismo sentido, Skinner (1969) enfatiza que un comportamiento para que sea observado debe afectar el ambiente o sobre un instrumento que a su vez pueda incidir en el observador.

### ***2.3.2. Definición del Análisis Conductual Aplicado***

Referente a la concepción de la disciplina del Análisis Conductual Aplicado (ACA), Cooper et al. (2017) lo determinan como:

La ciencia en que la estrategias derivadas de los principios de la conducta se aplican de manera sistémica para mejorar la conducta socialmente relevante y en la que se utiliza la experimentación para identificar las variables responsables del cambio de conducta (p. 23).

La definición antes citada integra seis componentes fundamentales. En primera instancia, la práctica del análisis conductual aplicado conduce a los investigadores y profesionales en las

actitudes y métodos de la investigación científica. En segundo lugar, todos los procedimientos de cambio conductual se describen e implementan de manera sistemática y tecnológica. En tercer lugar, la disciplina circunscribe sólo aquellas tácticas derivadas conceptualmente de los principios básicos del comportamiento. Cuarto, en donde el foco prioritario es el comportamiento socialmente significativo. La quinta y sexta partes puntualizan los dos objetivos primordiales del análisis del comportamiento aplicado, los cuales son lograr una mejora significativa en el comportamiento importante y una comprensión del mismo mediante el análisis de los factores responsables de dicha mejora (Cooper et al., 2017).

### ***2.3.3. Fundamentos del Análisis Conductual Aplicado***

Derivado del concepto establecido para el Análisis Conductual Aplicado, la presente disciplina posee dimensiones específicas que coadyuvan en su encuadre hacia el objetivo principal en la resolución de problemas de relevancia social. Baer et al. (1968) enuncian siete, las cuales consisten en que la presente disciplina es: aplicada, conductual, analítica, tecnológica, sistemática conceptualmente, efectiva y generalizable. En primera instancia, los analistas de conducta seleccionan comportamientos que son aplicados, es decir, que son aceptados socialmente e importantes actualmente para el individuo con quien se priorizan diversas clases de respuestas que ameritan ser modificados. La segunda dimensión radica en lo conductual, donde los comportamientos evaluados requieren ser observables directamente, mensurables objetivamente, cuantificables, predecibles y controlados. Los analistas de conducta no suelen basar sus intervenciones en medidas indirectas como autorreportes, entrevistas o listas de cotejo. En adición, se tiene presente que a la conducta no se le atribuyen cualidades internas como rasgos de personalidad; en cambio, se pretende identificar la función del comportamiento a

través de la manipulación de eventos del ambiente como variables independientes y la observación de los cambios comportamentales en la variables dependiente.

En la tercera dimensión, lo analítico, se emplean metodologías de diseño controladas y objetivas que permitan una demostración de la efectividad donde se confirmen las relaciones funcionales existentes entre el fenómeno comportamental abordado y los cambios observables en el mismo. Además de la selección de un diseño apropiado para la evaluación de relaciones funcionales, el Análisis Conductual Aplicado también debe ser tecnológico, lo que significa describir de manera completa y precisa sus procedimientos al efectuar intervenciones conductuales con información que incluye procedimientos escritos, definiciones operativas de los comportamientos objetivo y datos de integridad que posibiliten la replicación posterior de los procedimientos. Como cuarta dimensión, la conceptualización sistemática alude a que los procedimientos están basados en los principios de comportamiento fundamentales que han sido validados empíricamente por la investigación experimental de las teorías fundamentadas (Baer et al., 1968).

Relativo a la quinta parte, la efectividad, el Análisis Conductual Aplicado busca en sus procedimientos evaluar la información a menudo mediante la inspección visual, haciendo hincapié en que el cambio estadístico significativo de un comportamiento no necesariamente equivale a que el cambio sea de relevancia social, siendo este último el indicador definitivo de la efectividad en la modificación comportamental. Como último principio, es generalizable puesto que los resultados de las acciones no deben reducirse al contexto original de intervención, necesitando así amplificarse a situaciones y ambientes ajenos donde también se desenvuelva el individuo (Baer et al., 1968).

Para comprender mejor la forma en cómo se comportan las personas no es requerido enfocarse en lo que sucede antes de las conductas, a lo que frecuentemente se contemplan

fuerzas internas como necesidades, deseos o fuerzas externas como una señal, orden, solicitud, sino en lo que sucede inmediatamente después del comportamiento; ahí reside el factor que determina si la conducta permanece o no a lo largo del tiempo. El analista de conducta comprende que la persona hace algo por lo que le sucede a ella cuando lo realiza. De tal forma, es imperativo observar los comportamientos de las personas en función de sus consecuencias (Daniels, 1989).

Partiendo de las consecuencias, son contempladas en sí las contingencias como “formulaciones específicas de la interacción entre la conducta operante de un organismo y su medio ambiente” (Skinner, 1979, p. 7). La conducta aprendida actúa en el medio para producir un cambio ambiental. Por lo tanto, si la conducta provoca el cambio ambiental, puede decirse que este último es contingente sobre la conducta, es decir, se ha establecido una relación funcional con el mismo (Luthans & Kreitner, 1991).

El concepto de contingencias de Skinner incluye la secuencia de tres términos principales: a) un evento o estado ambiental previo a la conducta, denominado como antecedente; b) una conducta propiamente, y e) un consecuente, el cual acontece posterior a la conducta. El procedimiento de enmarcar complejas conductas a esos tres elementos de la contingencia se denomina análisis funcional de la conducta. Lo previo da lugar al hecho de que los eventos de conducta se hacen manipulables, esto mediante el control de las consecuencias y los apareamientos de consecuencias con antecedentes (Luthans & Kreitner, 1991).

Lejos de considerarse un elemento con papel causal en el comportamiento manifiesto o encubierto, la motivación desde el punto de vista del análisis de la conducta se concibe como cualquier operación ambiental que afecta temporalmente la eficacia del reforzador, incrementando el poder evocador y elicitor de los estímulos y alterando la frecuencia de las conductas asociadas a la consecución del mismo (Michael, 1993, 2000; Martín & Pear, 1996;

Froján et al., 2010). Es decir, cualquier manipulación que se lleve a cabo en el entorno y que tenga un efecto de establecimiento o de abolición sobre comportamientos determinados, siendo este efecto reversible, constituiría la motivación para realizar esos mismos comportamientos.

#### ***2.3.4. Empleo del Análisis Conductual Aplicado en el Contexto Organizacional***

Realizando un recorrido histórico pertinente, los usos del Análisis Conductual Aplicado empezaron a ser ejecutados en distintos ámbitos empresariales como la publicidad (Nathan y Wallace, 1965), la formación de personal (Sorcher, 1971), el control del absentismo (Nord, 1970), ventas (Gupton & Leboe, 1970) y control de calidad (Adam, 1975). Los aportes fundamentales de las previas aplicaciones fueron los datos provenientes de manera directa a partir de la observación de la conducta en las empresas y otras organizaciones, los cuales fueron gradualmente integrados a las publicaciones académicas, posibilitando de tal manera una expansión acelerada de los conocimientos sobre la conducta asentados en una realidad empresarial.

Durante décadas anteriores los dueños y mandos altos de las corporaciones, interesados por la excelencia de la gestión, fueron notoriamente influidos por el surgimiento de dos textos para administradores: el texto *Organizational Behavior Management*, de Luthans y Kreiner (1978) y la obra de Miller (1978), *Behavior Management*. Además, las actividades realizadas en General Motors, en AT&T, en la General Electric y, sobre todo, en la empresa de carga aérea Emery Air Freight por Fenney (1973). A partir de la publicación de la revista *Journal of Organizational Behavior Modification* (1977), representó un componente crucial para el desarrollo de la investigación y difusión de los beneficios de los procedimientos del Análisis Conductual Aplicado en las instituciones. No obstante, de forma previa tales experiencias

estuvieron en publicaciones distintas no vinculadas precisamente con el ámbito empresarial, como: Journal of Development and Training y el Journal of Applied Behavior Analysis, Organizational Behavior and Human Performance (López, 2007).

Alusivo a la denominación específica del Análisis Conductual Aplicado al ámbito empresarial, ha sido empleado preferentemente el concepto de Administración de la Conducta Organizacional (Organizational Behavior Management) (Frederisken, 1982), Modificación de Conducta en la Organización (Organizational Behavior Modification) (Luthans & Kreitner, 1975) y Modificación de la Conducta Industrial (Industrial Behavior Modification) (O'Brien et al., 1982). En las denominaciones usadas convergen tres componentes esenciales: la conducta, el cambio y el lugar, de tal modo que el objeto de estudio es el comportamiento del colaborador, aquello que representa el aprendizaje humano es el cambio y el sitio donde acontece la interacción son los centros de trabajo en las organizaciones de producción o servicios.

En las últimas décadas, los trabajos más relevantes que aprovecharon el Análisis Conductual Aplicado en las Organizaciones fueron conducidos en actividades de diversas áreas de las empresas. Por mencionar algunos, López (2007) enlista los consecuentes:

- Optimización en la ejecución de tareas.
- Aumento en la productividad.
- Evaluación del rendimiento.
- Mejora de la calidad para la producción de bienes y servicios.
- Análisis de sistemas y administración por objetivos.
- Reducción del absentismo y retrasos.
- Salarios y sistemas de incentivos.
- Formación.

- Seguridad en el trabajo.
- Cuidado del medio ambiente.
- Ahorro de energía.
- Trabajos conceptuales (de carácter general o difusión).

## **2.4. Investigaciones Aproximadas sobre la Relación entre la Retroalimentación del Desempeño y la Motivación Laboral**

Habiéndose abordado anteriormente los planteamientos teóricos vinculados con los conceptos de interés de la presente investigación, en el próximo apartado se culmina con la breve presentación de antecedentes, estudios previos aproximados con las variables de estudio en la concurrente investigación.

### ***2.4.1. Impacto de la Retroalimentación Positiva en la Satisfacción Laboral y la Motivación Intrínseca***

En el estudio de Seo y Oh (2020), tuvieron el propósito de averiguar la forma en que la retroalimentación positiva influye en la satisfacción laboral; de la misma forma, pretendieron empíricamente validar el efecto mediador de la motivación intrínseca. Fueron recolectados datos de alrededor cuatrocientas organizaciones coreanas de diversas industrias; se aplicó una encuesta y sometida a un análisis factorial confirmatorio para validar la correlación entre las variables implicadas.

Los frutos de la investigación confirmaron que la retroalimentación positiva desde los líderes hacia los miembros de las organizaciones incide positivamente sobre su motivación intrínseca y satisfacción laboral, en especial cuando existe una relación óptima entre líder y seguidor. De la misma manera, se concluye que la retroalimentación aunada a la motivación

intrínseca y la satisfacción laboral favorece el óptimo desempeño organizacional y el desarrollo de recursos humanos en la organización (Seo & Oh, 2020).

#### ***2.4.2. Características de la Retroalimentación del Desempeño para su Aceptación, Efecto en la Motivación Desarrollada y Relación con la Autoeficacia***

En su investigación, Kim (2017) tuvo como propósito identificar aquellos predictores de la aceptación de la retroalimentación de desempeño y su efecto potencial en la motivación de desarrollo. De forma adicional, el autor indaga en el impacto relacionado de la autoeficacia con los factores previamente mencionados. Se llevó a cabo un análisis empírico utilizando datos provenientes de diecisiete corporaciones multinacionales que realizaron evaluaciones de retroalimentación de desempeño y brindaron resultados de retroalimentación sustanciales para el desarrollo de los empleados.

Los resultados evidenciaron que las características de la retroalimentación funcionan como los predictores más importantes para la aceptación de la misma, que a su vez tienen un impacto en la motivación del desarrollo, consecuencia de la aceptación. Sobre las características más efectivas de la retroalimentación, sobresale el que requiere ser específica y relevante al trabajo ejecutado. Por último, a pesar de la conexión teórica entre autoeficacia y motivación para el desarrollo, el presente estudio no encontró que la autoeficacia tenga impacto alguno en la relación entre la aceptación de la retroalimentación del desempeño y la orientación de la motivación desarrollada (Kim, 2017).

### ***2.4.3. Motivación en el Esfuerzo para la Búsqueda de Retroalimentación***

Interesados en el esfuerzo comprometido para la búsqueda activa de retroalimentación, Henry et al. (2018) llevaron a cabo una investigación con treinta y cinco residentes de medicina quienes participaron en un entrenamiento grupal de simulación de emergencia, contestando el Inventario de Motivación Intrínseca (IMI) y respondiendo a oportunidades secuenciales para la búsqueda de retroalimentación del desempeño que requería diferentes niveles de esfuerzo en medios digitales.

Los productos del estudio exhibieron que el 97% de los residentes completaron la encuesta. 12 participaron en solo búsqueda de retroalimentación de bajo esfuerzo, 10 indicaron intención de búsqueda de retroalimentación de alto esfuerzo y 10 realmente participaron en mayor esfuerzo para obtener retroalimentación; no obstante, los grupos no difirieron en las puntuaciones medias del instrumento IMI. Se concluye que la relación entre la motivación y la búsqueda de retroalimentación es compleja y no puede predecirse mediante la puntuación IMI.

### ***2.4.4. Motivación de Equipos y Diferencia entre la Retroalimentación Privada y el***

#### ***Reconocimiento Público***

Además de los incentivos monetarios, se reflexiona sobre aquellos alicientes efectivos para los equipos. Mediante un experimento aleatorio en campo se explora si los sujetos con un salario fijo responden de mejor manera al recibir retroalimentación con comentarios privados sobre su desempeño o si compiten por el reconocimiento público. A lo largo de 450 escuelas sudafricanas fueron asignados al azar equipos femeninos que recibieron retroalimentación de diversos tipos. El primer grupo recibió comentarios privados sobre su desempeño mediante tarjetas de puntuación tipo scorecard; el segundo fue sometido a reconocimiento público donde

en una ceremonia fueron premiados las mejores personas; en el tercero hubo combinación de reconocimiento privado y público; y en el cuarto no hubo ninguna intervención (Delavallade, 2021).

En la culminación de la investigación Delavallade (2021) revela que mientras la retroalimentación privada y el reconocimiento premiado público son más efectivos cuando se ofrecen por separado, recibir retroalimentación privada sobre el desempeño impulsa el esfuerzo de los equipos más que el reconocimiento público. Por lo tanto, se recomienda que brindar retroalimentación sobre el desempeño puede ser una política eficaz para aprovechar la motivación intrínseca y mejorar la prestación de servicios.

#### ***2.4.5. Relación entre Mecanismos Mediadores de Motivación con el Estado Interno***

##### ***Percibido, la Satisfacción y Utilidad de la Retroalimentación***

Se cuestiona sobre la forma en cómo las características del receptor de retroalimentación, el que otorga la retroalimentación y la información en sí de retroalimentación influyen en las reacciones psicológicas exhibidas por parte del receptor de retroalimentación. En consecuencia, Chen et al. (2017) abordan en el trabajador el concepto de Estado Interno Percibido (PIS, por sus siglas en inglés), como una especie de relación donde el empleado es visualizado a sí mismo como parte dentro de una organización. En particular, esta investigación examina la influencia de PIS centrándose en las reacciones de retroalimentación afectivas y cognitivas, a saber, la satisfacción y la utilidad de la retroalimentación. Las encuestas se realizaron en una empresa de fabricación de maquinaria en la provincia china de Guangdong.

Los resultados del análisis arrojaron dos tipos de mecanismos de mediación vinculados: la atribución de motivación de retroalimentación interna medió parcialmente la relación entre

PIS y satisfacción de retroalimentación, pero no logró hacer lo mismo con respecto a la relación entre PIS y la utilidad de retroalimentación. Por el contrario, la atribución de motivación de retroalimentación externa medió parcialmente la relación entre PIS y la utilidad de la retroalimentación, mientras que no medió la relación entre PIS y la satisfacción de la retroalimentación (Chen et al., 2017).

#### ***2.4.6. Efecto de la Motivación y la Retroalimentación Coincidente y No Coincidente en el Disfrute del Usuario***

Las herramientas tecnológicas posibilitan que el consumidor realice un seguimiento de su comportamiento que favorezca la autocomprensión. Por tal motivo, Lin y Huang (2018) analizaron a 456 estudiantes taiwaneses donde se evaluó mediante un programa de dibujo de computadora la automotivación y la retroalimentación congruente o incongruente con la satisfacción del usuario y el nivel de desempeño. Las condiciones de motivación y retroalimentaciones brindadas por el equipo electrónico se dividieron en tres categorías: basadas en la relajación, creatividad y el trabajo.

Los productos del estudio demostraron que la automotivación y retroalimentación no coincidente disminuyeron el disfrute de los usuarios, mientras que la retroalimentación y la automotivación coincidentes aumentaron su satisfacción. No obstante, ambos efectos se atenuaron para los participantes en la condición de bajo rendimiento en comparación con el efecto para los participantes en la condición de alto rendimiento (Lin & Huang, 2018).

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Dado que la organización abordada en la investigación forma parte del rubro restaurantero, donde los diversos estímulos presentes en el entorno, sean objetos, procesos o personas, inciden en el comportamiento de los individuos que conforman la organización, se considera un modelo de diagnóstico que brinde relevancia al contexto organizacional y su relación con las personas inmersas en el mismo. Cabe destacar que las empresas tipo restaurante no suelen contener un número elevado de colaboradores, por lo que el contexto presente en la organización puede cobrar aún mayor importancia en la interacción con los comportamientos ejecutados de las personas (Wiesman, 2006; Reetz et al., 2016).

Conforme al modelo de Diagnóstico Organizacional, fue seleccionada la denominada Gestión del Comportamiento Organizacional, la cual se comprende como la examinación del comportamiento de quienes están en el trabajo. Más específicamente, es la aplicación de la ciencia de la conducta de Skinner al comportamiento de aquellos individuos situados en contextos laborales (Bucklin et al., 2000; Hyten, 2002).

Con respecto al apelativo, Frederiksen (1982) propuso una de las primeras definiciones sobre el concepto de Gestión del Comportamiento Organizacional desde encuestas llevadas a cabo con psicólogos inmersos en contextos laborales quienes efectuaban intervenciones basadas en el análisis de comportamiento, lo que desembocó en la seguida definición:

La Gestión del Comportamiento Organizacional es la aplicación de los principios de la psicología conductual y la metodología de la modificación de conducta y el análisis de conducta aplicado al estudio y control de la conducta individual o grupal en las organizaciones (Frederiksen, 1982, p. 4).

De manera similar, Wilde et al. (2009) conciben a la Gestión del Comportamiento Organizacional como la aplicación de los principios conductuales a individuos y grupos en los negocios, la industria, el gobierno y escenarios de recursos humanos. La Gestión del Comportamiento Organizacional tiene sus raíces en el campo del análisis de comportamiento aplicado, lo que implica la aplicación de procedimientos operantes y, en menor medida, respondientes para producir cambios socialmente significativos en el comportamiento humano. Del mismo modo, para los miembros de la Behavior Analyst Certification Board (2019), la Gestión del Comportamiento Organizacional estriba en la disciplina que se centra en evaluar y cambiar el entorno de trabajo para mejorar el desempeño de los empleados y la cultura del lugar de trabajo. Es aplicable en una variedad de industrias (por ejemplo, atención médica, servicios humanos, educación, gobierno, organizaciones sin fines de lucro, fabricación, servicios financieros, comercio minorista) para lograr un cambio de comportamiento significativo sostenible para la mejora de resultados comerciales.

Prosiguiendo con la conceptualización de la disciplina, Hall (1980) indica que el ámbito de la administración de la conducta en las organizaciones estriba en el desarrollo y evaluación de procedimientos de mejora de la ejecución del trabajo basados en los principios del comportamiento cuando son dirigidos a optimizar el rendimiento individual o grupal dentro de un centro de trabajo, sea la organización un negocio, una industria o una empresa de servicio, posea o no fines lucrativos. El mismo autor asevera que la administración de la conducta es un medio para desarrollar métodos de intervención efectivos con el fin de conseguir una plena expresión de los recursos humanos.

Se considera que la Gestión del Comportamiento Organizacional es una subdisciplina del Análisis Conductual Aplicado y no un campo separado. El mismo redefine la administración, transfiriendo el control en la persona al manejo del contexto y entorno en el cual el individuo se

desenvuelve. Tal disciplina ha desarrollado técnicas poderosas en un rango amplio de áreas de administración como: análisis y diseño de puestos, contratación de empleados potenciales, establecimiento de metas de desempeño, retención de empleados, pago por mérito y sistemas de recompensa, creación de estructuras organizacionales flexibles, análisis funcionales de rendimiento y entrenamiento y manejo de la diversidad (Cuautilli & Clark, 2000).

Las subáreas oficiales, relacionadas con los campos de acción, que constituyen a la disciplina son: gestión del desempeño, seguridad basada en el comportamiento, sistemas de análisis conductual, sistemas monetarios de incentivos, análisis del comportamiento del consumidor, salud y bienestar laboral, desarrollo y entrenamiento, y liderazgo y cultura. Conforme a los beneficios esperados, los profesionales de la Gestión del Comportamiento Organizacional suelen facilitar iniciativas de cambio, optimizar procesos y sistemas, cerrar brechas en diferencias de rendimiento en los empleados, retención y desarrollo del personal y apoyo en el crecimiento de los negocios. De la misma manera, los resultados organizacionales a menudo incluyen una reducción de los accidentes y lesiones, mejor retención de empleados, mejor satisfacción y retención de los clientes, integración cultural después de fusiones y adquisiciones, estándares de calidad mejorados e incremento de ingresos (Behavior Analyst Certification Board, 2019).

La Red de Gestión del Comportamiento Organizacional toma en consideración que el análisis de la conducta como ciencia tiene objetivos muy explícitos como la predicción y el control de la conducta, con énfasis en el control (Hayes & Brownstein, 1986). La Gestión del Comportamiento Organizacional tiene puntos en común con el campo de la psicología industrial y organizacional, todos relacionados con el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo. También hay muchas diferencias entre los dos campos. La Psicología Industrial - Organizacional se basa en la teoría y se enfoca en temas como la selección y colocación de

personal; en cambio, la Gestión del Comportamiento Organizacional se guía por una sola teoría del comportamiento humano e históricamente ha enfatizado la identificación y modificación de las variables ambientales que afectan el desempeño de los empleados directamente observable o verificable (Bucklin et al., 2000).

En otro orden de ideas, el proceso de administración y gestión de personas requiere constante vigilancia para conocer las demandas de un contexto cambiante e impredecible. Los resultados claros y efectivos al manejar un negocio exigen una comprensión del comportamiento humano, y aunque muchos administradores no confían en la necesidad de dicho entendimiento, es crucial reconocer que al lidiar con seres humanos se está sujeto a las leyes de conducta. Los administradores deben saber por qué su personal se comporta de determinadas maneras. De tal modo, se declara que cada logro organizacional depende de las conductas de las personas. Si la empresa necesita mejorar la calidad de sus servicios o incrementar la productividad, debe solicitarse a las personas cambiar sus comportamientos, ya sea que hagan más o menos lo mismo o realicen cosas diferentes (Daniels, 1985).

Se enfatiza que no es recomendable administrar personas con un modelo subjetivo basado en el sentido común y la experiencia personal por las siguientes razones: el sentido común no requiere esfuerzo para conseguirlo, sólo se obtiene con la mera experiencia de vivir; en cambio, el conocimiento científico requiere un esfuerzo considerable para adquirirlo. El sentido común es algo subjetivo y diferente para cada persona, derivado de la experiencia individual; por otro lado, el conocimiento científico va más allá de lo individual, buscando aplicaciones en todas las situaciones. El sentido común acepta lo obvio, mientras el conocimiento científico lo cuestiona. El sentido común es vago, por otra parte, el conocimiento científico es preciso. Por último, el sentido común no produce resultados consistentes, mientras que el conocimiento científico genera los mismos resultados de forma válida. No es

recomendable que las corporaciones acepten que, si algo funcionó una vez, por una lógica de causa y efecto significa que funcionará así siempre, también debiendo evitar las prácticas basadas en el ensayo y error. Sustentado en lo mencionado, se concluye que se requieren métodos más precisos que produzcan resultados consistentes, basados en ciencia y no meras opiniones (Daniels, 2000).

En última instancia es preciso resaltar que el diagnóstico organizacional basado en la Gestión del Comportamiento Organizacional cuenta con la posibilidad de emplear diversas técnicas de evaluación e intervención coincidentes con aquellas presentes en los procedimientos de modificación de conducta, dirigidas a generar cambios en distintas dimensiones del comportamiento. Por ser mencionadas algunas, pueden ser empleadas: análisis funcional de comportamiento, implementación de líneas base de evaluación, programas de reforzamiento, moldeamiento, modelamiento, encadenamiento, economía de fichas, reforzamiento diferencial, reacondicionamiento, contracondicionamiento, intervenciones basadas en antecedentes y/o consecuentes, manejo de contingencias, entre muchos otros (López, 2007).

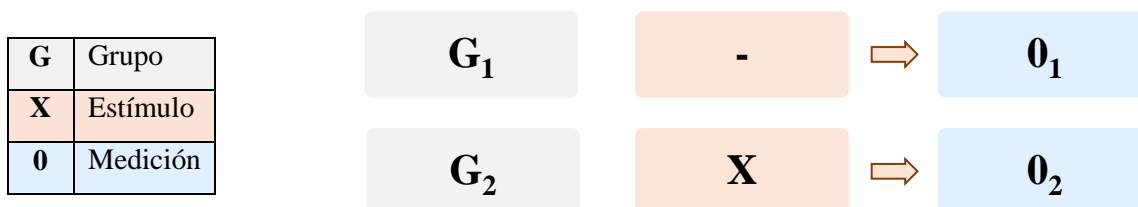
### **3.2. Diseño de Investigación**

El enfoque de la presente investigación fue de tipo cuantitativo al programar diversas estimaciones estadísticas acorde al objetivo general y específicos establecidos para someter a prueba las hipótesis pertinentes con base en la medición numérica; asimismo, el diseño se plantea de tipo experimental dado que se pretende manipular deliberadamente la variable independiente, retroalimentación del desempeño, con el fin de comprobar el efecto en comportamientos de servicio al cliente al examinar muestras temporales de recolección de platillos con los grupos designados de camareros.

El subtipo del diseño corresponde a un experimento puro, de clase post-prueba y grupo de control mediante ausencia/presencia del estímulo, en el cual se establecen los conjuntos pertinentes, un grupo control y un grupo experimental. La especie de diseño referida reúne requisitos de control y validez, donde es aplicado el estímulo únicamente al grupo experimental y se hace la medición de la variable dependiente en ambos grupos. Cabe puntualizar que la variable dependiente radica en el tiempo transcurrido en la recolección de platillos, en el servicio al cliente, por parte de los camareros, mientras que el estímulo o la variable independiente alude a la retroalimentación de desempeño emitida por el gerente en turno de la organización restaurantera. El diseño anteriormente descrito se sintetiza gráficamente en la ulterior imagen:

**Figura 7**

*Esquema de diseño experimental puro, de clase post-prueba y grupo de control mediante ausencia/presencia del estímulo*



*Nota.* Elaboración propia.

### 3.3. Alcance del Proyecto

El alcance de la investigación es de tipo correlacional-descriptivo al examinar en primera instancia si la manipulación de la retroalimentación del desempeño, como variable independiente del estudio, produce modificaciones en la motivación en el servicio al cliente, como variable dependiente mensurable en el tiempo de recogida de trastes. En el mismo sentido, se alude el

alcance descriptivo al precisar entre los participantes estimaciones estadísticas descriptivas acorde a determinados aspectos comportamentales examinados.

### **3.4. Perfil de la Organización**

La organización en la cual se llevó a cabo la presente investigación pertenece al sector restaurantero, siendo un establecimiento tipo pizzería artesanal. Constituida inicialmente como una empresa familiar, fue creada informalmente durante la contingencia sanitaria derivada del COVID-19, alrededor de mayo del año 2020. En sus comienzos, la empresa se dedicaba a la elaboración de los alimentos, exclusivamente con servicio a domicilio. Con el paso del tiempo, la empresa alcanzó popularidad entre la comunidad, aumentando de tal manera la demanda de los productos de la empresa. Para brindar respuesta oportuna a lo antes mencionado, lo previo condujo a la adquisición de material e insumos especializados, así como una formación continua por parte del personal involucrado, tanto en la preparación de alimentos como en la administración de los servicios.

Posteriormente, a mediados del año 2021 surgió la oportunidad de formalizar la empresa con la incorporación de nuevos socios inversionistas, lo cual dio lugar a la instalación de la organización en un establecimiento físico que permita brindar el servicio de mesa a los comensales. Actualmente, las instalaciones del restaurante disponen de un espacio de trabajo compuesto por un área de cocina, un área de barra y caja, sanitarios para hombres y mujeres, alrededor de doce mesas en el área interna y cuatro mesas en el jardín del establecimiento.

Conforme al perfil de la organización, a causa de que comenzó como una empresa familiar donde la mayor parte de su existencia fue bajo un esquema informal, no cuenta actualmente con una filosofía organizacional constituida con una misión, visión y valores

establecidos. En los planes próximos de la organización los propietarios pretenden llevar a cabo el desarrollo formal de la filosofía organizacional con la asesoría de agentes especializados.

### **3.5. Población y Muestra**

La población abordada está representada por colaboradores de una pequeña empresa del giro restaurantero, tipo pizzería, situada en el oriente de la República Mexicana, ubicada en el estado de Veracruz, en la ciudad de Córdoba. La población de la compañía está compuesta por diez empleados: dos gerentes, tres trabajadores en el área de cocina, una persona en el área de caja, una empleada en el área de barra y alrededor de tres camareros atendiendo un total de dieciséis mesas. A su vez, la muestra de interés específicamente abordada para los fines de la investigación está constituida por los gerentes y camareros de la organización referida.

Debido a las facilidades obtenidas con los contactos establecidos y la apertura en el acceso con la organización seleccionada, el método de selección de la muestra fue de tipo no probabilístico al emplear un procedimiento por conveniencia. Dada la reducida cantidad de colaboradores en la empresa y las características establecidas de la presente investigación, en función de los objetivos establecidos y el modelo de diagnóstico organizacional sustentante, se optó por llevar a cabo el estudio con la muestra total de camareros y gerentes.

Es importante recalcar que la alta rotación de personal es habitual en las organizaciones restauranteras, especialmente en el gremio de camareros laborando en la República Mexicana durante el periodo de pandemia por la contingencia sanitaria derivada del COVID-19 (Rendón, 2020). De lo previo se desprende que, en primera instancia el grupo control examinado se conformó por tres camareros que laboraron en la organización entre los meses de enero y mayo del 2022; mientras que, posterior a su retirada, el grupo experimental receptor de la

retroalimentación del desempeño se integró por dos nuevos camareros, quienes comenzaron a trabajar en la organización desde mayo del 2022.

### ***3.5.1. Criterios de Inclusión***

Los sujetos examinados que participaron en la investigación están situados entre el rango de los 18 y 55 años de edad, de sexo y género indistinto, con al menos el nivel de educación básica cursado, que posean mínimo un mes de antigüedad en la organización fungiendo como camareros. Cabe destacar que los gerentes participantes son a su vez copropietarios de la compañía.

## **3.6. Planificación de la Estrategia Metodológica**

### ***3.6.1. Definición de Instrumentos Cuantitativos***

Derivado de los fundamentos constituyentes del Análisis de Conducta Aplicado a las Organizaciones, en el presente estudio serán elaboradas unidades de observación para la recolección de los datos necesarios. Conforme a López (2008), las unidades de observación consisten en un sistema de categorías para desmontar una actividad determinada. Tales unidades deben ser acontecimientos de conductas observables, también denominadas como ítems, los cuales permitan contar la frecuencia con que acontecen las acciones, en los que haya sido establecido con claridad lo que debe realizar específicamente un sujeto antes de que el comportamiento empiece a ser registrado y se encuentre vinculado de forma relevante con la ejecución del trabajo. Cabe destacar que dichas unidades requieren ser reconocidas como episodios independientes comportamentales, componentes aislados con un principio y fin claramente identificables (Bayés, 1983).

Acorde a las características que deben conformar las unidades de observación, Herbert y Attridger (1975) (como se cita en Anguera, 1982) plantean las siguientes propiedades específicas para los ítems de observación:

- Definición clara de todos los términos del ítem para evitar interpretaciones.
- Definición de los ítems de forma coherente en relación con la teoría de la cual se derivan.
- El ítem debe ser exhaustivo respecto a la dimensión de la conducta a observar.
- Los ítems deben ser representativos de las dimensiones de conducta estudiadas.
- Los ítems deben ser excluyentes entre sí, sin superposición de conductas.
- Se deben establecer reglas generales para el uso del sistema de registro.

Cuando los ítems de conducta observables han sido definidos, debe determinarse el periodo de tiempo durante el cual serán observados. Dentro del rubro organizacional, para fines de practicidad al evitar examinar periodos prolongados durante las jornadas laborales, es sugerido emplear muestras de tiempo con periodos divididos destinados a la observación pertinente en segmentos de tiempo concisos (Dickinson & O'Brien, 1982). Respectivo a las variaciones en las muestras de tiempo, Alvero et al. (2007) describen tres los tipos posibles dependiendo del momento en que es registrado el comportamiento:

- a) Intervalo completo: la conducta requiere presentarse a lo largo de todo el intervalo para que sea registrada como correcta.
- b) Intervalo parcial: requiere que la conducta se presente al menos una vez dentro de un intervalo para ser registrada.
- c) Intervalo momentáneo: la conducta es registrada solo si se presenta al final del intervalo establecido en la muestra de tiempo.

En el mismo orden de ideas, para que sea alcanzado un criterio razonable de frecuencia en la medición, Komaki y Minninch (2001) aseveran que la información deberá ser recolectada entre veinte y treinta veces durante la examinación, donde lo previo obedece a razones en primera instancia como de que, a partir de consideraciones conceptuales, para incrementar la capacidad de información es necesario incrementar la frecuencia de observaciones. También se toma en cuenta que a partir de consideraciones estadísticas, relativo a la representatividad real de la muestra obtenida, solo a partir de veinte a treinta puntos de observación registrados podrían diferenciarse tendencias relativamente confiables. Y por último, está presente la necesidad de analizar la reacción de los colaboradores sometidos a la examinación llevada a cabo. Pese a lo antes mencionado, López (2008) en contraparte considera que en la práctica el tiempo de observación suele abarcar no más allá de dos semanas, lo que permite generar de diez a quince puntos de observación.

En resumen, para garantizar que las conductas elegidas incorporen aspectos críticos del trabajo y solo dependan del esfuerzo de los trabajadores, Komaki y Minninch (2001) sintetizan cuatro criterios deseables en las unidades de observación:

- i. La conducta debe ser obtenida de un muestreo directo, sin recurrir a fuentes secundarias u obtener filtros.
- ii. La conducta escogida debe estar bajo el control de los empleados, responder a sus esfuerzos y encontrarse mínimamente afectadas por factores desconocidos.
- iii. La conducta seleccionada debería ser registrada frecuentemente, al menos en 20 a 30 oportunidades durante el periodo de intervención.
- iv. Obtener información que indique que la conducta seleccionada es crítica para el realizar el trabajo con éxito. Los datos deben mostrar una relación significativa entre la conducta-objetivo y el resultado esperado.

Proveniente de las necesidades comunicadas por los copropietarios de la organización, a continuación se presenta la unidad de observación diseñada en alineación con la variable dependiente analizada en la presente investigación:

❖ **Unidad de Observación (Condiciones de registro)**

En primera instancia, los gerentes comunicaron al investigador que dentro de las actividades en el servicio al cliente, un comportamiento particular que ha generado inconformidad tanto en los dirigentes como en la clientela es la tardanza de los camareros en la recolección de platillos consumidos por los comensales. Los gerentes destacaron que dicha conducta requiere ser corregida a la brevedad, por lo que fue aprobada su selección como el comportamiento de atención al cliente a abordar en el presente estudio efectuado.

**Tabla 1**

*Propiedades de unidad de observación de variable: recolección de platillos en el servicio al cliente*

VARIABLE: RECOLECCIÓN DE PLATILLOS EN EL SERVICIO AL CLIENTE	
<b>Tipo de comportamiento registrar</b>	Recolección de platillo usado por el comensal ubicado en mesa.
<b>Agente ejecutor de la acción</b>	Camarero asignado a la mesa en cuestión.
<b>Acción específica a observar (ítem)</b>	Acción motriz en la que el camarero procede al levantamiento de platillo utilizado por el consumidor, para su depósito en el área de lavado de la cocina.
<b>Muestra temporal</b>	Intervalo parcial, donde la conducta objetivo requiere presentarse al menos una vez durante el transcurso del punto de observación para ser registrada.
<b>Unidad de tiempo</b>	El tiempo comienza a ser contado una vez el cliente coloca su platillo vacío. El lapso temporal culmina cuando el recipiente es recogido por el mesero en turno.
<b>Observador</b>	Investigador a cargo.

<b>Puntos de observación</b>	Treinta puntos de observación totales, con cinco periodos de observación por día, con una duración estimada de quince minutos por periodo. Los treinta puntos de observación se distribuyen entre los grupos de estudio examinados.
<b>Inicio de punto de observación</b>	Comienzo del punto de observación cuando estén ocupadas al menos tres mesas del restaurante y los clientes hayan comenzado a consumir sus alimentos servidos.
<b>Número de registros a capturar</b>	Al menos cuarenta registros totales en ambos bloques de puntos de observación y grupos de estudio examinados, donde los registros sean coincidentes con el ítem comportamental establecido.

*Nota.* Elaboración propia.

Cabe resaltar que los treinta puntos de observación serán distribuidos en dos estadios distintos: el primer bloque con el grupo control y el segundo segmento con el grupo experimental destinatario de la retroalimentación del desempeño. Lo previo denota que serán realizados quince puntos de observación por fase, con un estimado de veinte registros de muestras temporales por apartado. El formato de registro elaborado para el punto de observación en levantamiento de datos concernientes a tiempo transcurrido para la recolección de platillos usados se encuentra en la sección de anexos del presente documento.

#### ❖ **Retroalimentación del Desempeño**

Acorde a los fines de la concurrente investigación, culminado el bloque inicial de quince puntos de observación con el grupo control, se procede a la instrucción de la retroalimentación del desempeño destinada hacia los gerentes de la organización restaurantera. En esta parte, de manera informativa a los supervisores les fueron expuestos los resultados obtenidos del primer segmento de los puntos de observación efectuados con el grupo control, siendo presentadas entre las estimaciones estadísticas principalmente la media de tiempo global e individual con gráficos de desempeño resultantes de los camareros examinados, así como acotaciones puntuales de relevancia identificadas durante los puntos de observación. La información general recabada fue

considerada para la elaboración de las sesiones de retroalimentación posteriores con el grupo experimental.

Una vez realizada la comunicación de los resultados iniciales del grupo control a los gerentes, en una segunda parte del proceso, fueron analizadas diversas fuentes de información que facilitaron la elaboración de contenidos para la retroalimentación del desempeño pertinente. Tales fuentes consistieron en: datos generales recabados del grupo control, información de clientela comunicada verbalmente, así como recolectada en redes sociales y encuestas de satisfacción en formularios digitales, acotaciones emitidas por el investigador durante los puntos de observación y apreciaciones del desempeño del personal percibidas por los gerentes en turno.

Seguidamente, se llevó a cabo una sesión con uno de los gerentes de la organización donde se le instruyó sobre las indicaciones que deben ejecutarse para la emisión de la retroalimentación del desempeño hacia los camareros que constituyen el grupo experimental. En un comienzo, fueron planteadas consideraciones generales a tener presentes para el proceso, las cuales consisten en los siguientes puntos:

- La fuente de retroalimentación del desempeño radica en el gerente en turno y el receptor de la misma será el camarero asignado.
- La devolución de información debe ser brindada con las siguientes características: directa, individual, privada, bajo la modalidad verbal, centrada en la tarea y de tipo correctiva.
- Respecto a la característica centrada en la tarea: el gerente requiere brindar retroalimentación evitando a toda costa juzgar al individuo en sí. Más bien, la información debe ser conducida hacia el comportamiento a mejorar el cual estriba en la rapidez de la recolección de platillos usados por la clientela.

- Referente al componente correctivo: la retroalimentación debe evitar a toda costa la reprimenda y en cambio requiere estar compuesta por contenidos positivos que propicien el impulso de fortalezas del colaborador que le aproximen al nivel deseado de desempeño laboral.
- Instruido por el investigador, el gerente requiere transmitir en la retroalimentación los fundamentos básicos de la comunicación organizacional descendente sustentados en la validación empática, verbalización asertiva de información y corroborar la escucha activa del receptor.
- Con la supervisión del investigador, el gerente por cuenta propia diseña e implementa una sesión programada única de retroalimentación del desempeño con el camarero, con una duración estimada de media hora; no obstante, podría ser realizada una segunda sesión complementaria de retroalimentación si llegase a ser necesario clarificar o detallar información antes del levantamiento de datos en el segundo bloque de puntos de observación.

De manera específica, las sesiones de retroalimentación del desempeño emitidas por parte de los gerentes en turno con los camareros del grupo experimental requirieron integrar contenidos y condiciones particulares basados en postulados teóricos de autores diversos (Cruz, 2008; Vives & Varela, 2013; Daniels, 2000; Vough, 2012). Sobre la forma, a criterio del gerente de manera abierta y no estructurada, aborda en la sesión de retroalimentación los subsecuentes elementos en los colaboradores examinados:

- a) Clarificación del líder sobre expectativa de un desempeño óptimo del trabajador, derivado de las fuentes de información analizadas.

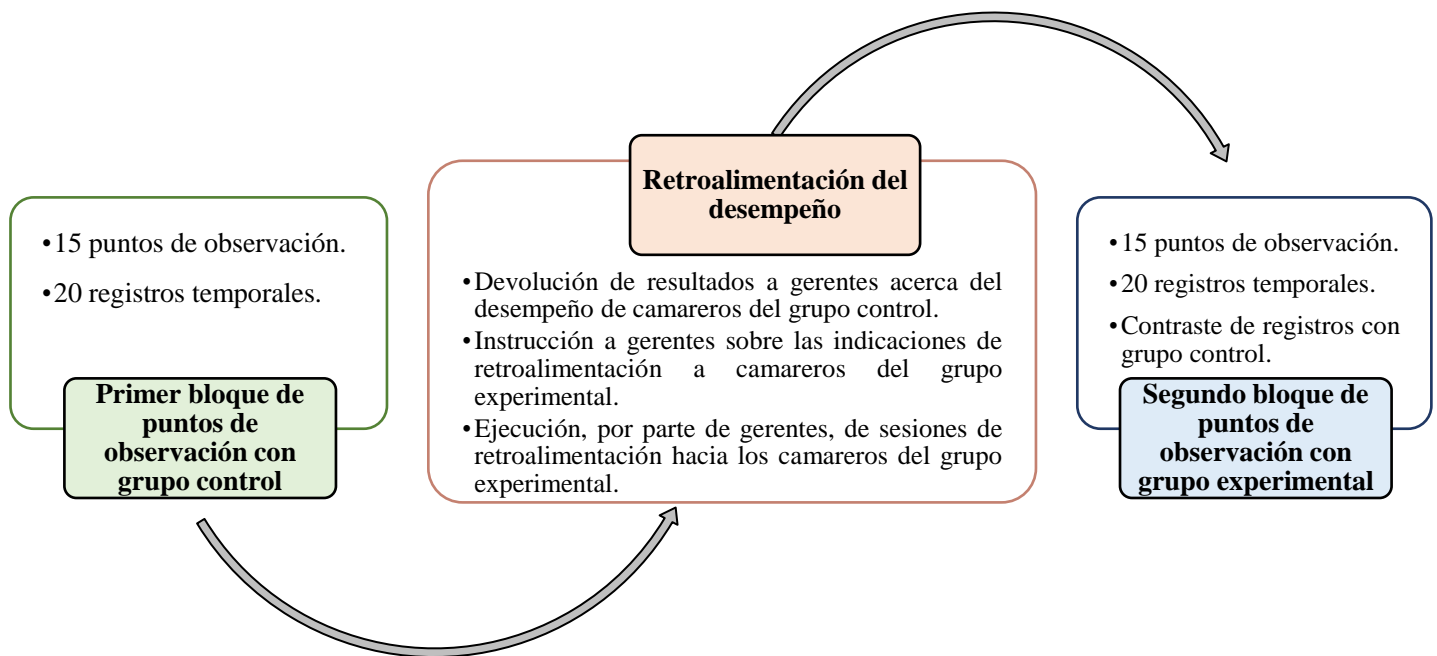
- b) Planteamiento de interrogantes que promuevan la autoevaluación del colaborador, aunado al reconocimiento de fortalezas personales.
- c) Enunciación de cuestionamientos que favorezcan la identificación de acciones de mejora donde sean aprovechadas las fortalezas personales previamente identificadas.
- d) Facilitación en el desarrollo de creencias motivacionales positivas que favorezcan la autoeficacia del empleado.
- e) Fomento del diálogo e intercambio de ideas entre agentes involucrados, dando lugar a posibles modificaciones en los sistemas y actividades implicadas de la organización.
- f) Determinación del compromiso adquirido por parte del colaborador en la ejecución de ajustes en actividades laborales futuras.

Posteriormente, se procede a la ejecución programada de las retroalimentaciones del desempeño con cada uno de los camareros, las cuales incorporan los planteamientos previamente descritos. Después, el investigador pasa a realizar el segundo bloque de quince puntos de observación en el grupo experimental y así, efectuar las estimaciones estadísticas con los datos recogidos.

A modo de síntesis, el procedimiento completo vinculado con la implementación de los dos bloques de puntos de observación entre los grupos control y experimental, así como la retroalimentación del desempeño, se representa en la consecuente imagen:

### **Figura 8**

*Procedimiento de aplicación de puntos de observación y retroalimentación en el personal*



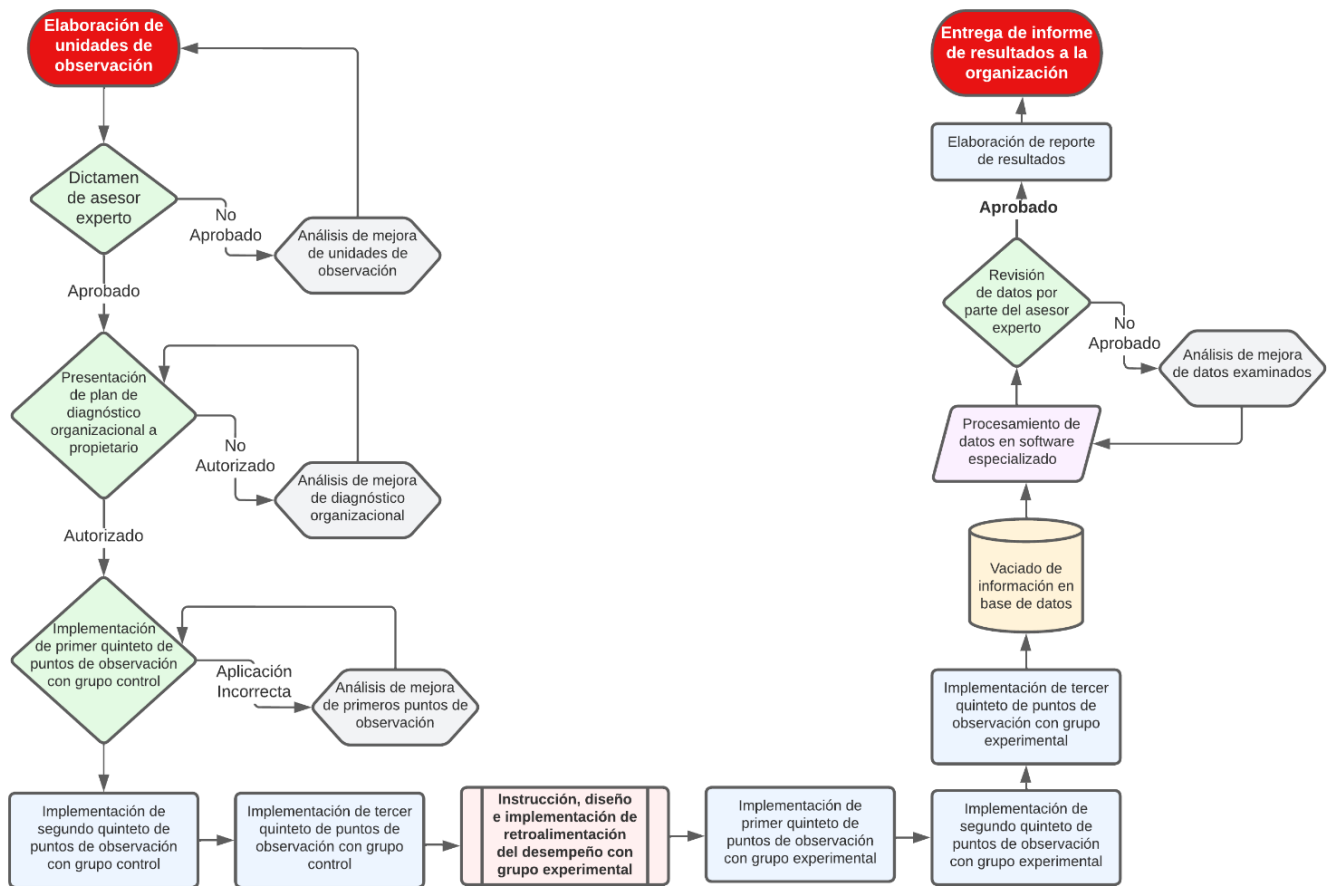
*Nota.* Elaboración propia.

### 3.6.2. Diagrama de Flujo de Procedimiento

Concorde a lo establecido, se expone en la consecuyente imagen el diagrama de flujo con la secuencia de pasos y decisiones efectuadas durante la aplicación de los componentes metodológicos del estudio para el diagnóstico organizacional.

#### **Figura 9**

*Diagrama de flujo de procedimiento de aplicación del diagnóstico organizacional*



*Nota.* Elaboración propia.

### 3.6.3. Tabla de Metodología

De acuerdo a lo estipulado, los elementos necesarios para la implementación de los instrumentos seleccionados están descritos en la siguiente tabla, la cual contempla: pasos del diagnóstico organizacional, descripciones de las actividades, participantes involucrados, duración estimada y recursos materiales.

**Tabla 2**

*Componentes metodológicos para la planificación y ejecución de actividades*

<b>Paso del diagnóstico</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Insumos de logística requeridos</b>
<b>Elaboración de unidades de observación</b>	Formular unidades de observación específicas para las variables comportamentales a examinar	Investigador	1 - 3 días	Libros de texto y artículos científicos referentes a las unidades de observación
<b>Confirmación de unidades de observación</b>	Verificar con experto sobre la validez de las unidades de observación diseñadas, para su posterior aprobación	Investigador Asesor experto	1 semana	Computadora Acceso a Internet Google Meet Microsoft Office Word
<b>Presentación y acuerdos con la organización</b>	Exponer a los propietarios de la empresa sobre los elementos y pasos constituyentes del diagnóstico organizacional	Investigador Propietarios de la empresa Dos gerentes	1 día	Computadora Proyector Microsoft Office Power Point
<b>Implementación de primer bloque puntos de observación con grupo control</b>	Realización de los quince puntos de observación programados con el grupo control	Investigador Dos gerentes Tres camareros del grupo control	3-4 días	Mesa Silla Computadora Teléfono móvil (cronómetro) Conexión a Internet Cámara de videograbación Hola de papel Bolígrafo
<b>Devolución preliminar de información recolectada de grupo de control</b>	Presentar a los directivos de la organización los resultados preliminares adquiridos en el primer bloque de puntos de observación	Investigador Propietarios de la empresa Dos gerentes	1 día	Computadora Proyector Microsoft Office Power Point
<b>Instrucción de indicaciones para la emisión de la retroalimentación del desempeño</b>	Aleccionar a los gerentes de la organización sobre la forma y contenidos adecuados para la emisión de la retroalimentación del desempeño con el grupo de experimental	Investigador Dos gerentes	1 día	Computadora Proyector Microsoft Office Power Point
<b>Ejecución de retroalimentación del desempeño con grupo experimental</b>	Implementación de la retroalimentación del desempeño apropiada, por parte de los gerentes, hacia los camareros de la organización del grupo experimental	Investigador Dos gerentes Tres camareros del grupo experimental	2-3 días	Computadora Proyector Microsoft Office Power Point

<b>Implementación de segundo bloque puntos de observación con grupo experimental</b>	Realización de los quince puntos de observación programados con el grupo experimental	Investigador Un gerente Tres camareros del grupo experimental	3-4 días	Mesa Silla Computadora Teléfono móvil (cronómetro) Conexión a Internet Cámara de videograbación Hola de papel Bolígrafo
<b>Organización y vaciado de datos recolectados</b>	Captura de información recolectada en base de datos digital	Investigador	3 días	Computadora Microsoft Office Excel
<b>Procesamiento de datos en software especializado</b>	Análisis de datos en software especializado para la realización de operaciones estadísticas descriptivas correspondientes	Investigador Asesor experto	3 días	Computadora Software estadístico especializado: IBM SPSS Statistics 23
<b>Elaboración de reporte de resultados</b>	Redactar el reporte final del diagnóstico organizacional con los principales resultados conseguidos	Investigador	2 días	Computadora Microsoft Office Word
<b>Devolución de resultados finales a la organización</b>	Presentar a los propietarios de la empresa los hallazgos más relevantes del diagnóstico organizacional efectuado	Investigador Propietarios	1 día	Computadora Proyector Microsoft Office Power Point

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.7. Variables

#### 3.7.1. Definición Conceptual y Operacional

Conforme a las principales variables de estudio que respaldan la investigación en cuestión, para consideraciones metodológicas son descritas las definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las mismas.

**Tabla 3***Definiciones conceptuales y operacionales de las variables de estudio*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
<b>Motivación en el Servicio al Cliente</b> (Dependiente)	Conjunto básico de predisposiciones individuales inclinados a satisfacer las necesidades del cliente, llevando a cabo la labor pertinente de manera confiable y cuidadosa (Alge et al., 2002; González et al., 2016).	Cantidad de tiempo transcurrido para la recolección del platillo, por parte del camarero.
<b>Retroalimentación del desempeño</b> (Independiente)	Proceso interactivo responsable de proporcionar información sobre la distancia existente entre el estado real y el nivel de referencia deseable, de forma que se actúa pertinentemente para reducir la brecha presente (Ramaprasad, 1983).	Comunicación de información referente al desempeño del colaborador de manera: directa, individual, privada, específica, bajo la modalidad verbal, centrada en la tarea y de tipo correctiva.

*Nota.* Elaboración propia.

#### ❖ Clasificación y Escalas de Medición de Variables

Acorde a las propiedades de las variables antes citadas, la categorización de las mismas en función de las escalas de medición son las siguientes:

**Tabla 4***Escalas de medición de variables principales de estudio*

<b>Operativización de variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Cantidad de tiempo transcurrido de la recolección de platillos en el servicio al cliente</b>	Cuantitativa, Continua	Razón
<b>Tipo de la retroalimentación de desempeño</b>	Cualitativa, Politómica	Nominal

*Nota.* Elaboración propia.

## ❖ Pruebas Estadísticas para Hipótesis de Estudio

### Hipótesis Principal

- *Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño.*
- *Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ): Existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño.*

Para la hipótesis principal establecida, la variable de estudio será la motivación en el servicio al cliente, operativizada mediante el tiempo transcurrido en la recolección de platillos por parte de los camareros. Tal componente representa una variable dependiente, de tipo cuantitativa, continua y con una escala de medición de razón.

El método de comprobación es efectuado a través de una prueba T de Student para diferencia de medias en muestras independientes, que no guardan relación entre sí. En este caso, debido al reducido tamaño de participantes que conforman las muestras de estudio y el número estimado de registros temporales a capturar, no es posible asumir normalidad en la distribución de los elementos; de tal manera, no es conveniente implementar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para muestras pequeñas. Y pese a ser la prueba estadística determinada de tipo

paramétrica, donde es deseable dar cumplimiento al supuesto de normalidad, se considera la prueba T de Student lo suficientemente robusta al mantener la validez en los errores de muestras que no se distribuyen de manera normal en sus valores.

En el mismo orden de ideas, se define un nivel de confianza del 95% donde, al realizar los cálculos correspondientes en el software estadístico empleado, IBM SPSS Statistics 23, en la prueba de Levene para la igualdad de varianzas se esperó que al cumplir con dicha condición, la examinación del valor p en el apartado de significancia bilateral permita someter a prueba la hipótesis principal declarada en la presente investigación.

### **Hipótesis Secundarias, de Tipo Descriptivas**

- *En la recolección de platillos por parte de camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño, el tiempo promedio global es menor a cinco minutos.*

Para la primera hipótesis secundaria definida, el método de comprobación es a través del cálculo de la media global de tiempos de recopilación de recipientes con el grupo control, correspondiente al primer bloque de puntos de observación. El valor obtenido se compara con el supuesto en la hipótesis señalada para proceder a su aceptación o rechazo.

- *En la recolección de platillos por parte de camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño, el tiempo promedio global es menor a tres minutos.*

Para la segunda hipótesis secundaria definida, de modo similar el método de comprobación es a través de la estimación de la media global de tiempos de recolección de

platos con el grupo experimental, correspondiente al segundo bloque de puntos de observación, subsiguiente a la retroalimentación del desempeño recibida por los sujetos de estudio. La cifra conseguida se equipara con lo aseverado en la hipótesis establecida para dar paso a su comprobación.

- *La media de tiempo global en la recolección de platos es menor en el grupo experimental receptor de la retroalimentación del desempeño en contraste con el grupo control que no fue expuesto al mismo.*

Para la tercera hipótesis secundaria concretada, el método de comprobación es a través de la comparación de medias temporales globales entre los grupos de estudio. Se estima que en el grupo experimental sometido a la retroalimentación del desempeño se manifiesten tiempos promedios totales menores en sus resultados en comparación con el primer grupo control. Los productos obtenidos posibilitan la verificación de la hipótesis en cuestión.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

A partir de la implementación de los bloques de puntos de observación programados, en el concurrente apartado se precisan los resultados obtenidos en función de los objetivos de investigación e hipótesis planteadas. Conforme al objetivo general de la investigación, el cual consiste en examinar el efecto motivacional de la retroalimentación del desempeño en las registros temporales para la recolección de platillos en el servicio al cliente, por parte de los camareros en una organización del ámbito restaurantero; en última instancia, para dar cumplimiento al objetivo referido, resulta indispensable responder inicialmente a los objetivos particulares establecidos en el presente estudio.

### ❖ **Análisis Estadístico Descriptivo**

Acorde al primer objetivo particular de investigación, calcular el tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño; se exhibe el análisis estadístico descriptivo correspondiente a los veinticuatro ensayos realizados en el primer bloque de puntos de observación:

#### **Tabla 5**

*Frecuencias de ensayos en tiempos de recolección de platillos del primer bloque de puntos de observación*

Ensayo	Tiempo (mins. segs.)
1	2.18
2	0.39
3	3.27
4	2.08
5	2.13
6	5.11
7	22.10
8	9.52
9	3.43
10	8.50
11	3.54
12	0.24

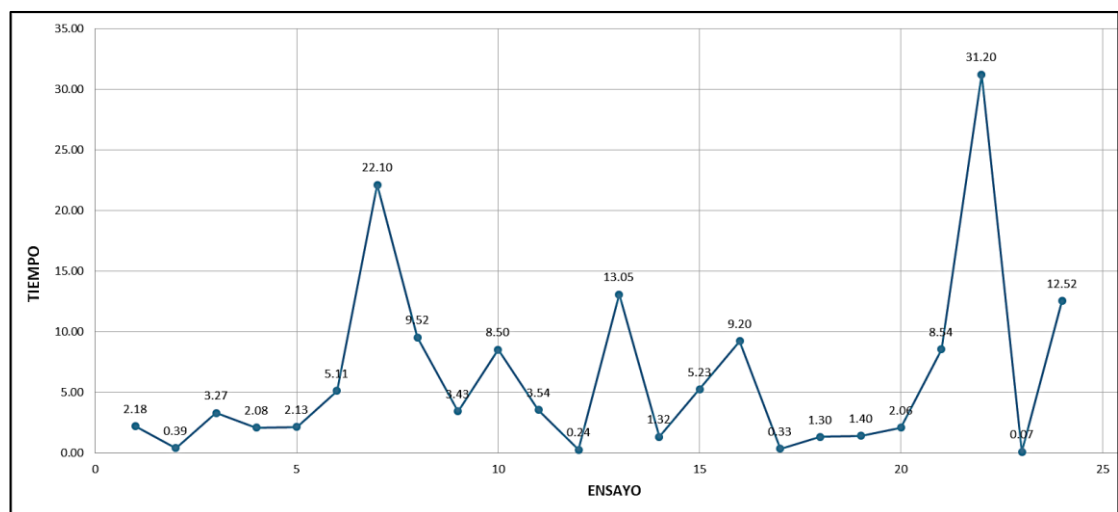
Ensayo	Tiempo (mins. segs.)
13	13.05
14	1.32
15	5.23
16	9.20
17	0.33
18	1.30
19	1.40
20	2.06
21	8.54
22	31.20
23	0.07
24	12.52

*Nota.* Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se presenta una gráfica lineal con marcadores que expone la totalidad de ensayos ejecutados en relación a la diversidad en las muestras de tiempo registradas.

### Gráfico 1

*Registro global de tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación con grupo control*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

Respectivo al análisis descriptivo, las principales *medidas de tendencia central* revelaron la siguiente información: de los 24 registros elaborados, en la **media global de tiempo** transcurrido de recolección de platillos por parte de los camareros, se halló un valor de **6 minutos y 19 segundos**. Tal cifra representa el tiempo promedio general en que se demora el levantamiento de recipientes de la clientela por parte de la muestra de meseros examinada conforme del grupo control. Relativo a la mediana en los datos, la cual se localiza justo a la mitad de los datos, corresponde a 3 minutos y 35 segundos, por lo que el cincuenta por ciento de los registros se sitúan por debajo de tal muestra temporal, mientras que el cincuenta por ciento restante se ubica por arriba del valor citado. Referente a la moda, es inexistente dado que ningún valor se repitió en sí.

Sobre las *medidas de dispersión* primordiales, la desviación estándar es de 7 minutos y 51 segundos. Por otra parte, definido por el valor mínimo de 7 segundos y el máximo de 31 minutos y 20 segundos, existe un rango temporal de 31 minutos y 13 segundos. Lo anterior comprende el espacio en el que se distribuyen las muestras de tiempo recolectadas.

En las *medidas de posición* fundamentales, sustentado por los percentiles estimados, el 25% más bajo de los datos se sitúa por debajo de 1 minuto y 34 segundos, mientras que el otro 75% es mayor a la cifra temporal previamente citada. En el mismo orden de ideas, el 75% más bajo de los registros posee un tiempo menor a los 9 minutos, mientras que el 25% más alto de los valores se encuentran con dígitos mayores a los 9 minutos.

Por último, las *medidas de forma* básicas denotan que el coeficiente de asimetría de Pearson arroja un resultado de 2.098. El valor siendo positivo indica un sesgo a la derecha, en el que la mayoría de los registros de tiempo están concentradas por debajo del promedio, que es de 6 minutos y 19 segundos. Acerca de la curtosis percentílica, se muestra un resultado de 4.817. El

valor siendo positivo indicaría una curtosis leptocúrtica donde los resultados demuestran una alta concentración de valores en la zona central de la distribución de frecuencias.

De modo resumido, en la próxima tabla se ponen a la vista los componentes esenciales para la elaboración del análisis descriptivo estadístico:

**Tabla 6**

*Elementos de estadística descriptiva con diversidad de medidas estimadas del grupo control*

N	Válido	24
	Perdidos	0
<b>Media</b>		6.1962
<b>Mediana</b>		3.3500
Moda		.07 <sup>a</sup>
<b>Desviación estándar</b>		7.51792
<b>Varianza</b>		56.519
<b>Asimetría</b>		2.098
Error estándar de asimetría		.472
<b>Curtosis</b>		4.817
Error estándar de curtosis		.918
<b>Rango</b>		31.13
<b>Percentiles</b>	25	1.3400
	50	3.3500
	75	9.0350

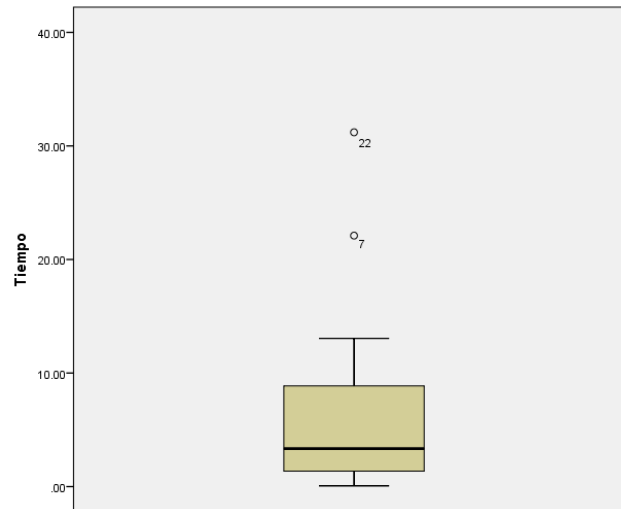
*Nota.* Elaboración propia en software estadístico IBM SPSS Statistics 23.

Cabe señalar que en el conjunto de cifras adquiridas se ubican determinados valores atípicos, los cuales en su presencia distan del resto de valores. De manera específica, el ensayo número 7 arrojó dígitos inusuales de 22 minutos y 10 segundos; de la misma forma, el ensayo

número 22 evidenció una cantidad de 31 minutos y 20 segundos. Lo descrito se ilustra en el gráfico subsecuente en un diagrama de caja y brazos.

## Gráfico 2

*Diagrama de caja y brazos con valores atípicos de primer bloque de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software estadístico IBM SPSS Statistics 23.

En el mismo orden de ideas, adicional a los cálculos generales efectuados, como parte de los objetivos se estiman las medias de tiempo individuales de cada uno de los colaboradores que constituyeron el grupo control, analizados sobre el tiempo estimado en la recogida de recipientes de los consumidores.

## Tabla 7

*Tiempos promedios individuales de camareros en la recolección de platillos en el primer bloque de puntos de observación*

<b>Sujetos</b>	<b>Tiempo promedio (mins. segs.)</b>
<b>Camarera 1</b>	5.87
<b>Camarera 2</b>	5.43
<b>Camarera 3</b>	7.18

*Nota.* Elaboración propia

En referencia a la primera camarera, obtuvo un tiempo promedio de 5 minutos y 87 segundos, lo cual se sitúa en la mitad de la posición ordinal con respecto a los otros dos colaboradores. El valor mínimo de la participante fue de 39 segundos y el mayor fue de 22 minutos y 10 segundos. La ilustración de tal información se exhibe en la ulterior tabla de ensayos registrados y desglose gráfico lineal.

**Tabla 8**

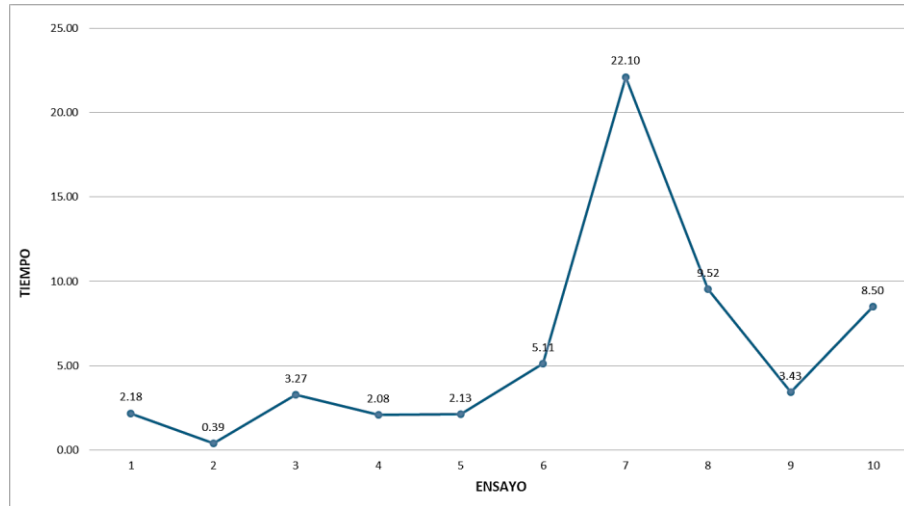
*Registro de ensayos temporales de sujeto 1 en el primer bloque de puntos de observación*

<b>Ensayo</b>	<b>Tiempo (mins. segs.)</b>
1	2.18
2	0.39
3	3.27
4	2.08
5	2.13
6	5.11
7	22.10
8	9.52
9	3.43
10	8.50

*Nota.* Elaboración propia.

### Gráfico 3

*Registro lineal individual de sujeto 1 sobre tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

Conforme al segundo sujeto estudiado, obtuvo un tiempo promedio de 5 minutos y 43 segundos, lo cual se ubica en la posición ordinal con el tiempo más bajo de los registrados en contraste con los otros dos colaboradores. El valor mínimo de la participante fue de 24 segundos y el mayor fue de 13 minutos y 5 segundos. La ilustración de tal información se exhibe en la ulterior tabla de ensayos registrados y desglose gráfico lineal.

### Tabla 9

*Registro de ensayos temporales de sujeto 2 en el primer bloque de puntos de observación*

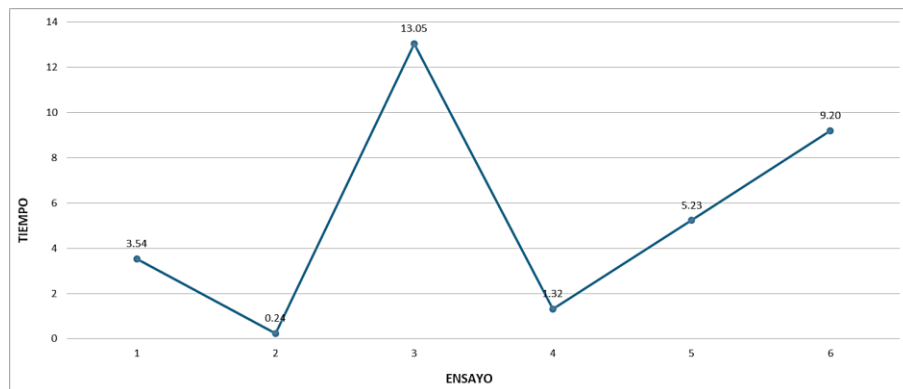
Ensayo	Tiempo
1	3.54
2	0.24
3	13.05
4	1.32
5	5.23

6	9.20
---	------

*Nota.* Elaboración propia.

#### **Gráfico 4**

*Registro lineal individual de sujeto 2 sobre tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

Conforme al tercer participante analizado, obtuvo un tiempo promedio de 7 minutos y 18 segundos, lo cual se ubica en la posición ordinal con el tiempo más alto de los registrados en contraste con los otros dos colaboradores. El valor mínimo del sujeto fue de 7 segundos y el mayor fue de 31 minutos y 20 segundos. La ilustración de tal información se exhibe en la ulterior tabla de ensayos registrados y desglose gráfico lineal.

#### **Tabla 10**

*Registro de ensayos temporales de sujeto 3 en el primer bloque de puntos de observación*

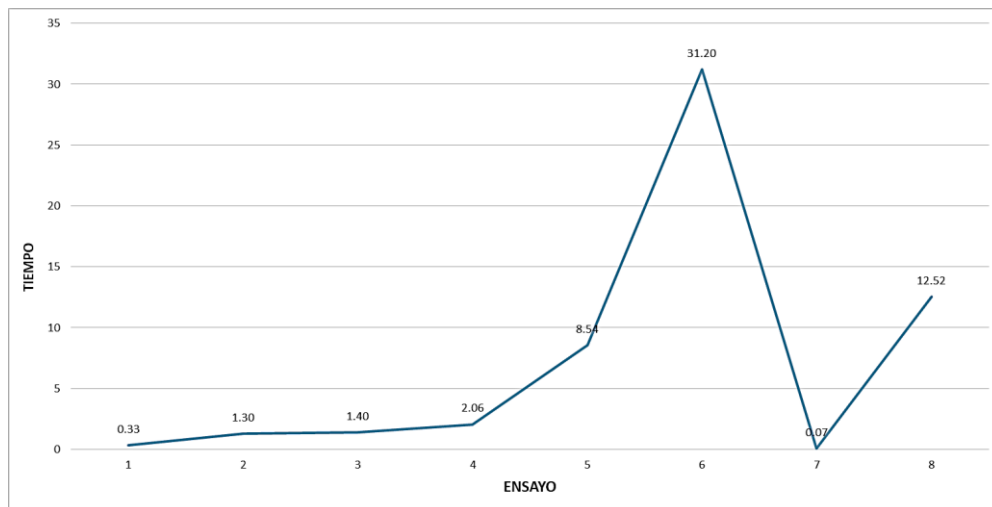
Ensayo	Tiempo
1	0.33
2	1.30

3	1.40
4	2.06
5	8.54
6	31.20
7	0.07
8	12.52

*Nota.* Elaboración propia.

### Gráfico 5

*Registro lineal individual de sujeto 3 sobre tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

Culminado el análisis estadístico descriptivo, alineado al primer objetivo particular dispuesto para la investigación, la hipótesis descriptiva conjeturada es la siguiente:

- *En la recolección de platillos por parte de camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño, el tiempo promedio global es menor a cinco minutos.*

Sustentado por el resultado obtenido, el promedio global de tiempo trascendido de recolección de platillos por parte de la muestra total de camareros atañe a la cifra de 6 minutos y 19 segundos. El producto conseguido representa un valor superior al supuesto de cinco minutos, lo cual conduce a la aseveración de que la hipótesis planteada **no se acepta**.

De acuerdo al segundo objetivo particular de investigación, el cual consiste en instruir a los gerentes de la organización restaurantera para la emisión de la retroalimentación de desempeño a los camareros que conforman el grupo experimental; a lo largo de una sesión, con una hora estimada de duración, por parte del investigador fueron señaladas las instrucciones al gerente en turno, así como la forma y el contenido en la ejecución pertinente de la retroalimentación del desempeño a los colaboradores destinatarios del grupo experimental.

Se hizo hincapié en que se evitara el regaño durante la reunión con el colaborador; igualmente, se señaló la importancia de comunicarse positivamente con el empleado desde un lenguaje asertivo. En conjunto fueron elaboradas una diversidad de preguntas guía que fungieron como soporte para el abordaje de cinco componentes sustanciales en el personal: aclaración de expectativas de desempeño, autoevaluación de trabajador, identificación de acciones de mejora desde fortalezas reconocidas, expresión de palabras de agradecimiento con el fin de alentar al colaborador, fomento del diálogo para la emisión de recomendaciones de mejora y determinación del compromiso con acciones futuras a implementar. Acorde a lo programado, la gerente en turno con supervisión del investigador realizó dos sesiones individuales de retroalimentación con cada participante del grupo experimental, con una duración estimada de treinta minutos por reunión.

Concorde al remanente de objetivos particulares e hipótesis correspondientes del estudio, posterior a la implementación de la fase respectiva de retroalimentación desempeño en la que

estuvieron involucrados el investigador, directivos-gerentes y camareros del grupo experimental; una vez realizada dicha etapa, se procedió al levantamiento de información en el segundo bloque de puntos de observación.

Los resultados obtenidos permitieron dar respuesta al tercer objetivo particular, el cual estriba en computar el tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño. En la subsecuente tabla se muestra el análisis estadístico descriptivo correspondiente a los 24 ensayos ejecutados en el segundo bloque de puntos de observación con el grupo experimental estudiado:

**Tabla 11**

*Frecuencias de ensayos en tiempos de recolección de platillos del segundo bloque de puntos de observación*

Ensayo	Tiempo (mins. segs.)
1	1.31
2	8.29
3	7.39
4	2.54
5	1.51
6	2.17
7	0.51
8	10.15
9	13.03
10	2.32
11	1.21
12	8.32

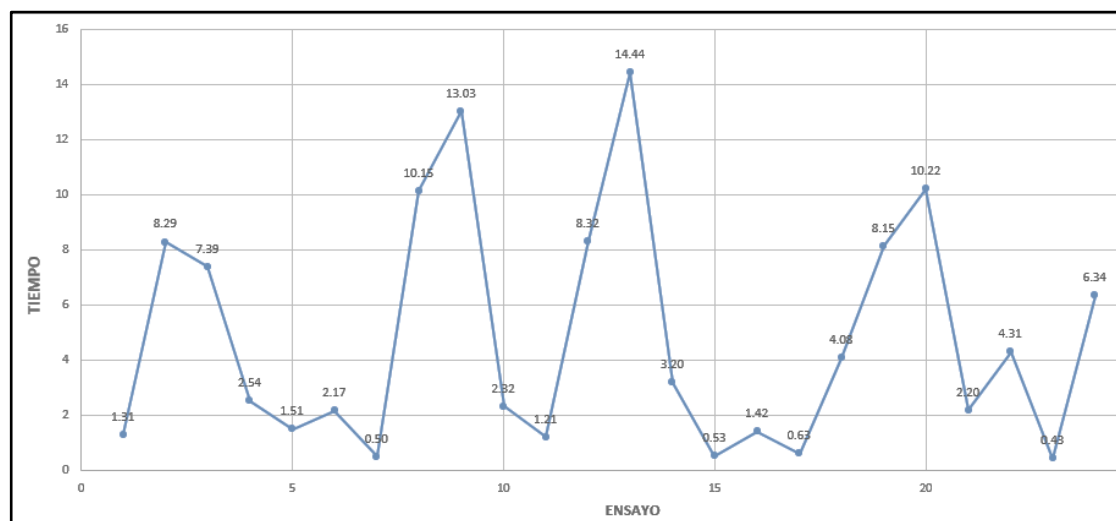
Ensayo	Tiempo (mins. segs.)
13	14.44
14	3.23
15	0.53
16	1.42
17	0.63
18	4.08
19	8.15
20	10.22
21	2.24
22	4.31
23	0.43
24	6.34

*Nota.* Elaboración propia

Con los resultados conseguidos se expone una gráfica lineal con marcadores que indica la totalidad de ensayos realizados con respecto a la diversidad en las muestras de tiempo registradas.

### Gráfico 6

*Registro global de tiempos capturados en el segundo bloque de puntos de observación con grupo experimental*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

De acuerdo al análisis descriptivo, las principales *medidas de tendencia central* evidenciaron la seguida información: de los 24 registros elaborados, en la **media global de tiempo** discurrido de recolección de platillos por parte de los camareros, se identificó un valor de **5 minutos y 18 segundos**. Tal valor denota el tiempo promedio general en que se demoró el levantamiento de recipientes de la clientela por parte de la muestra de meseros examinada conforme del grupo experimental. Con relación a la mediana en los datos, la cual se ubica justo a la mitad de los elementos, corresponde a 3 minutos y 27 segundos, por lo que el cincuenta por ciento de los registros se sitúan por debajo de tal muestra temporal, mientras que el cincuenta

por ciento restante se sitúa por encima del valor mencionado. Respectivo a la moda, es inexistente dado que ningún valor se repitió en sí.

Sobre las *medidas de dispersión* primordiales, la desviación estándar es de 4 minutos y 23 segundos. En otro sentido, definido por el valor mínimo de 4 segundos y el máximo de 14 minutos y 44 segundos, existe un rango temporal de 14 minutos y 01 segundos. Lo previo abarca el espacio en el que se distribuyen las muestras de tiempo recolectadas.

En las *medidas de posición* esenciales, basado en los percentiles estimados, el 25% más bajo de los datos se localiza por debajo de 1 minuto y 33 segundos, mientras que el otro 75% es mayor a la cifra temporal anteriormente señalada. En el mismo contexto, el 75% más bajo de los registros posee un tiempo menor a los 8 minutos y 25 segundos, mientras que el 25% más alto de los valores se ubican con dígitos mayores de tal cifra.

En última instancia, las *medidas de forma* fundamentales informan que el coeficiente de asimetría de Pearson presenta un resultado de 0.871. El valor siendo positivo indica un sesgo a la derecha, en el que la mayoría de los registros de tiempo están reunidos por debajo del promedio, que es de 5 minutos y 18 segundos. Sobre la curtosis percentílica, se muestra un resultado de -0.347. El valor siendo negativo señala potencialmente una curtosis mesocúrtica, donde los resultados anuncian que la probabilidad de datos extremos es poco común.

De modo resumido, en la seguida tabla se incluyen los elementos relevantes para la elaboración del análisis descriptivo estadístico:

### **Tabla 12**

*Elementos de estadística descriptiva con diversidad de medidas estimadas del grupo experimental*

N	Válido	24
	Perdidos	0
<b>Media</b>		4.7788
<b>Mediana</b>		2.8700
Moda		.43 <sup>a</sup>
<b>Desviación estándar</b>		4.23393
<b>Varianza</b>		17.926
<b>Asimetría</b>		.871
Error estándar de asimetría		.472
<b>Curtosis</b>		-.348
Error estándar de curtosis		.918
<b>Rango</b>		14.01
<b>Percentiles</b>	25	1.3375
	50	2.8700
	75	8.2550

*Nota.* Elaboración propia en software estadístico IBM SPSS Statistics 23.

Cabe señalar que en el conjunto de cifras adquiridas no se ubicaron valores atípicos que proclamar. Lo descrito se ilustra en el gráfico subsecuente en un diagrama de caja y brazos.

### **Gráfico 7**

*Diagrama de caja y brazos con valores atípicos inexistentes en segundo bloque de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software estadístico IBM SPSS Statistics 23.

En el mismo orden de ideas, aunado a los cálculos generales realizados, como parte de los objetivos se estiman las medias de tiempo individuales de cada uno de los colaboradores que conformaron el grupo experimental, examinados sobre el tiempo estimado en la recogida de recipientes de los consumidores.

**Tabla 13**

*Tiempos promedios individuales de camareros en la recolección de platillos en el segundo bloque de puntos de observación*

<b>Sujetos</b>	<b>Tiempo promedio (mins. segs.)</b>
<b>Camarera 4</b>	3.44
<b>Camarera 5</b>	6.37

*Nota.* Elaboración propia

En referencia a la cuarta camarera examinada, obtuvo un tiempo promedio de 3 minutos y 44 segundos. El valor mínimo de la participante fue de 4 segundos y el mayor fue de 10

minutos y 15 segundos. La ilustración de dicha información se presenta en la próxima tabla de ensayos registrados y desglose gráfico lineal.

**Tabla 14**

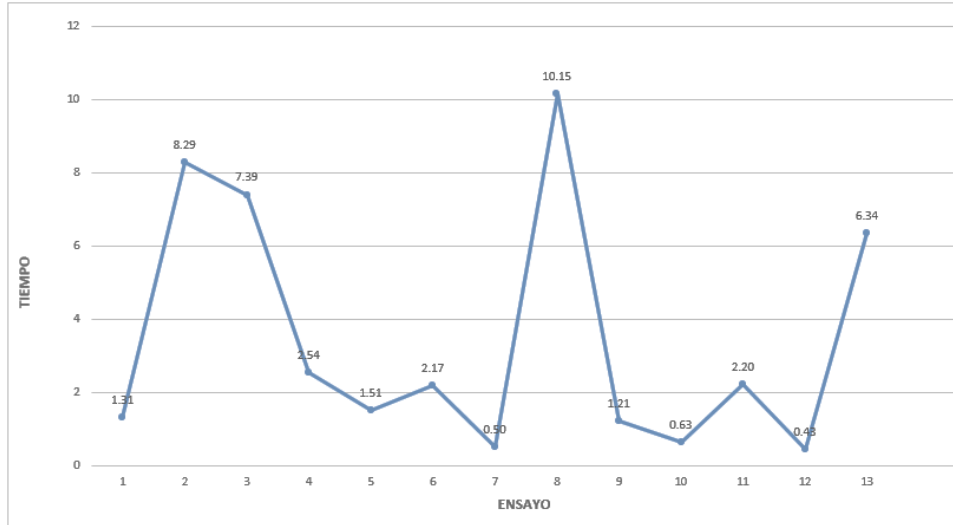
*Registro de ensayos temporales de sujeto 4 en el segundo bloque de puntos de observación*

<b>Ensayo</b>	<b>Tiempo (mins. segs.)</b>
1	1.31
2	8.29
3	7.39
4	2.54
5	1.51
6	2.17
7	0.50
8	10.15
9	1.21
10	0.63
11	2.20
12	0.43
13	6.34

*Nota.* Elaboración propia.

**Gráfico 8**

*Registro lineal individual de sujeto 4 sobre tiempos capturados en el segundo bloque de puntos de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

Conforme al quinto sujeto estudiado, se consiguió un tiempo promedio de 6 minutos y 37 segundos. El valor mínimo de la participante fue de 5 segundos y el mayor fue de 14 minutos y 44 segundos. La ilustración de tal información se expone en la siguiente tabla de ensayos registrados y desglose gráfico lineal.

**Tabla 15**

*Registro de ensayos temporales de sujeto 5 en el segundo bloque de puntos de observación*

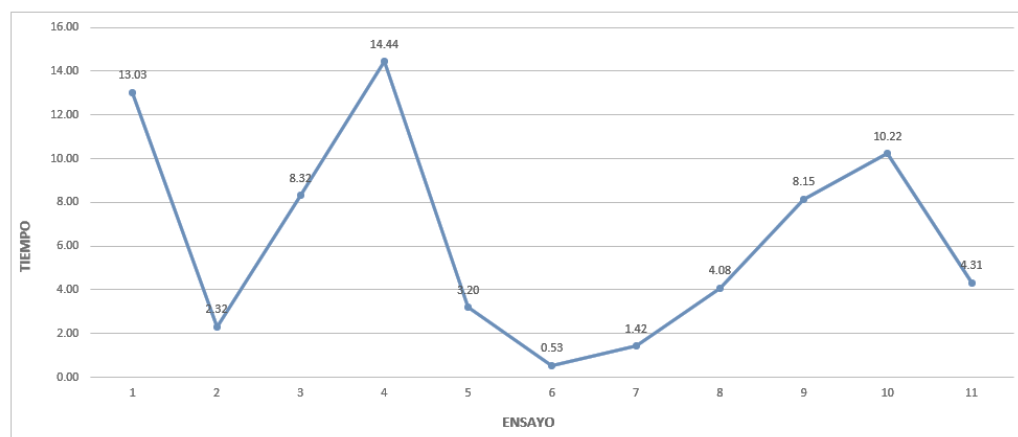
Ensayo	Tiempo
1	13.03
2	2.32
3	8.32
4	14.44
5	3.20
6	0.53
7	1.42
8	4.08
9	8.15

10	10.22
11	4.31

*Nota.* Elaboración propia.

### Gráfico 9

*Registro lineal individual de sujeto 5 sobre tiempos capturados en el segundo bloque de puntos de observación*



*Nota.* Elaboración propia en software Microsoft Office Excel.

Finalizado el análisis estadístico descriptivo, alineado al objetivo particular dispuesto para la investigación, la hipótesis descriptiva conjeturada es la siguiente:

- *En la recolección de platillos por parte de camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño, el tiempo promedio global es menor a tres minutos.*

Sustentado por el resultado obtenido, el promedio global de tiempo transcurrido de recolección de platillos por parte de la muestra total de camareros del grupo experimental atañe a la cifra de 5 minutos y 18 segundos. El producto conseguido representa un valor superior al

supuesto de tres minutos, lo cual conduce a la aseveración de que la hipótesis planteada **no se acepta.**

Concerniente al último objetivo específico, el cual consiste en contrastar las medias de tiempo globales en la recolección de platillos entre los camareros del grupo control y experimental, deriva en el mismo sentido la hipótesis secundaria descriptiva referente:

- *La media de tiempo global en la recolección de platillos es menor en el grupo experimental receptor de la retroalimentación del desempeño en contraste con el grupo control que no fue expuesto a la misma.*

Por consiguiente, en función de las conjeturas planteadas, la información recabada revela que el grupo control estudiado manifestó una media global de tiempo de 6 minutos y 19 segundos; mientras tanto, el grupo experimental receptor de la retroalimentación del desempeño exhibió una promedio de tiempo global de 5 minutos y 18 segundos. La diferencia reconocida denota que el grupo experimental posee un valor de 1 minuto y 1 segundo menos que el grupo control. Por lo tanto, de las evidencias anteriores se determina que la hipótesis establecida se **acepta.**

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### Aceptación de la Hipótesis de Investigación

Con respecto al objetivo general y el cual brinda soporte a la presente investigación, tuvo como propósito examinar el efecto motivacional de la retroalimentación del desempeño en las registros temporales de recolección de platillos en el servicio al cliente, por parte de los camareros en una organización del rubro restaurantero. Con el objeto de dar cumplimiento a lo referido, fue establecida la hipótesis principal del estudio, la cual consiste en las ulteriores aseveraciones a corroborar:

*Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>): No existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño.*

*Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>): Existe una diferencia significativa entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño.*

Derivado de los resultados obtenidos entre los grupos de estudio contrastados, aunque existe una diferencia aparente de un minuto en las medias globales temporales calculadas en la recolección de recipientes por parte de meseros, realmente al someterse a comprobación lo conjeturado mediante una prueba T de Student para diferencia de medias en muestras independientes, donde no se asume normalidad, con un intervalo de confianza del 95% y en la

prueba de Levene para la igualdad de varianzas donde se cumplió con tal condición, el análisis en la sección de significancia bilateral expone un *valor p* de **.425**, el cual es mayor al nivel alfa ( $\alpha$ ) de 0.05. Lo señalado acorde a la prueba de hipótesis ejecutada se exhibe en la seguida tabla:

**Tabla 16**

*Resultados con datos relativos a la prueba T de Student para diferencia de medias en muestras independientes*

Prueba de muestras independientes											
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	Inferior	Superior	
Tiempo	Se han asumido varianzas iguales	2.610	.113	.805	46	.425	1.41750	1.76122	-2.12765	4.96265	
	No se han asumido varianzas iguales			.805	36.256	.426	1.41750	1.76122	-2.15354	4.98854	

*Nota.* Elaboración propia en software estadístico IBM SPSS Statistics 23.

De las evidencias anteriormente expuestas, se concluye que la hipótesis nula de investigación **no se rechaza**; es decir, **no existe una diferencia significativa** entre la media temporal global de recolección de platillos por parte de los camareros en el grupo control no expuestos a la retroalimentación del desempeño (M= 6.19, SE= 1.53) y el promedio de tiempo global de recogida de trastes por parte de los meseros en el grupo experimental receptores de la retroalimentación del desempeño (M= 5.18, SE= 0.86,  $t(46)= 0.80$ ,  $p>0.05$ ,  $r= 0.11$ ).

### **Conclusiones Relativas al Objetivo General**

En consonancia con los resultados obtenidos, fue posible dar contestación al objetivo general de la investigación. Cabe resaltar que, pese a existir a simple vista una diferencia temporal capturada entre los grupos de estudio, de aproximadamente un minuto, la disparidad en los registros no es estadísticamente significativa bajo el escrutinio sometido. Se admite por el

momento que, lo asumido concorde a la incidencia motivacional que puede suscitarse con la implementación efectiva de la retroalimentación del desempeño en los colaboradores de una empresa, no pudo ser corroborada en el comportamiento ligado al servicio al cliente de los trabajadores.

En el mismo contexto, recobrando los postulados históricos de Ramaprasad (1983) donde se alude que, la retroalimentación representa un proceso interactivo responsable de proporcionar información sobre la distancia existente entre el estado real y el nivel de referencia deseable, de forma que se actúa para la reducción de la brecha reconocida; puede ser considerada la posibilidad del grupo control como la representación del estado real del desempeño del personal en el servicio al cliente, mientras tanto, el grupo experimental al ser destinataria de la retroalimentación donde se enfatizaron componentes como expectativas de desempeño óptimo y compromiso ante acciones de mejora, probablemente figura tal conglomerado como el nivel de referencia deseable en el desempeño con el servicio al cliente. Finalmente, aunque no se exhiba de forma superlativa una diferencia temporal identificada con los registros temporales de desempeño entre los conjuntos de estudio, se señala la brecha que aspiracionalmente debería reducirse como línea de acción futura.

En otro sentido, es preciso resaltar que la motivación en sí como variable de estudio resulta compleja de examinar mediante métodos de observación, desde el análisis aplicado de conducta como eje diagnóstico. Por tal motivo, la literatura especializada indica que la manera idónea de valorar la motivación es mediante la inspección en la realización de comportamientos particulares por parte de los individuos. Al final de cuentas, la motivación se define de tal manera, como la interacción dinámica en donde la presencia de ciertos estímulos incide en la probabilidad de ejecución de una conducta determinada (Cooper et al., 2017). He ahí la propuesta de la presente investigación al conjeturar sobre el posible efecto motivacional de la

retroalimentación del desempeño en un comportamiento específico vinculado con una necesidad a atender en el servicio al cliente, la recolección de platillos.

### **Conclusiones Relativas a los Objetivos Específicos**

Concerniente a los objetivos específicos, siendo el primero relativo a la evaluación de registros temporales global e individuales en la recogida de trastes por camareros en el grupo control, no expuestos a la retroalimentación del desempeño; los datos disponibles evidenciaron valores superiores a la asumido en la hipótesis definida, con más de un minuto de diferencia. Asimismo, se presentó un patrón irregular a lo largo de la distribución de muestras temporales identificadas, con valores hallados extremadamente altos y bajos; de manera particular, los valores individuales capturados en el grupo control, dispuestos en el rango presente de la primera etapa de puntos de observación, manifiestan determinados valores atípicos tanto con cifras bajas en demasía, de casi un par de segundos hasta polos mayores a los veinte minutos.

Los hallazgos evidenciados de la valoración efectuada concuerdan con la inconformidad inicial manifestada desde la perspectiva de los directivos-gerentes, así como de la clientela con respecto a la tardanza del personal para la recolección de recipientes. Tal irregularidad puede denotar el área de oportunidad que posee el personal de camareros perteneciente al grupo control, en relación al servicio al cliente, con el comportamiento específico determinado.

En relación al segundo objetivo específico, asociado con la instrucción a los gerentes de la organización restaurantera para la emisión de la retroalimentación de desempeño a los camareros que conformaron el grupo experimental; el adecuado desarrollo del estadio referido resultó crucial para el desenvolvimiento del resto de la investigación. Lo previo definió la

manera en cómo fueron respondidos el restante de objetivos y preguntas particulares, así como hipótesis remanentes del estudio.

En tal sentido, el análisis minucioso de diversas fuentes de información como contenidos recabados del grupo control, información de clientela comunicada verbalmente, así como recolectada en redes sociales y encuestas de satisfacción en formularios digitales, acotaciones emitidas por investigador durante puntos de observación y apreciaciones del desempeño del personal percibidas por los gerentes en turno fungieron como base para el diseño coordinado de las sesiones de retroalimentación planificadas.

Una ventaja identificada radica en que la gerente involucrada en el aprendizaje de las formas y contenidos de la retroalimentación laboró previamente durante décadas como docente de nivel básico y también asumió puestos directivos en instituciones educativas particulares. De lo anterior se desprende que la persona contaba con nociones fundamentales, así como notoria experiencia relacionada con la devolución de información ante padres de familia y en la emisión de indicaciones correctivas en el personal educativo a su cargo; lo citado representó un beneficio para el procedimiento a desarrollarse en la investigación.

Con la instrucción apropiada por parte del investigador, sustentada con los postulados teóricos recopilados en el presente estudio y los datos recolectados con el grupo control, se dio paso a la implementación supervisada de las sesiones individuales de retroalimentación con la muestra objetivo experimental. Cabe mencionar que la gerente en un inicio denotó nerviosismo dado que era la primera ocasión que llevaba a cabo una práctica laboral de tal naturaleza en el sector restauranero; sin embargo, con el apoyo del investigador, paulatinamente se fueron efectuando favorablemente las sesiones de retroalimentación diseñadas.

También es preciso resaltar que las participantes receptoras de la retroalimentación son mujeres jóvenes provenientes de comunidades rurales aledañas, donde se asume que factores

demográficos y socioculturales influyeron en sus actitudes ante el recibimiento de la retroalimentación. De lo anteriormente expuesto, en un comienzo las camareras manifestaron actitudes vinculadas con la pena y desconcierto ante los componentes tratados en las sesiones, revelando que no era una práctica habitual de acuerdo a sus experiencias laborales previas; no obstante, conforme culminaban las reuniones, gradualmente fueron expresando actitudes relativas a la apertura y confianza, así como el despliegue de una disposición comprometida para la ejecución de acciones de mejora en el porvenir.

Se puede condensar lo dicho hasta aquí que, con la implementación del primer bloque de puntos de observación, como punto de partida, se pudo corroborar la viabilidad del registro de muestras temporales de la conducta objetivo, mediante la observación no participativa del investigador. Habiéndose confirmado lo anterior, fue empleada la misma herramienta diagnóstica en el segundo bloque de puntos de observación para posibilitar el cumplimiento de objetivos restantes de la concurrente investigación.

Posteriormente, en el tercer objetivo específico correspondiente al cómputo del tiempo promedio global e individual en la recolección de platillos por camareros en el grupo experimental, receptores de la retroalimentación del desempeño; por parte del observador investigador fue apreciada, a nivel cualitativo, un notable empeño en los comportamientos de las colaboradoras examinadas. La calidad de la atención hacia los clientes, la actitud servicial ante los comensales y la agilidad ante las solicitudes de los consumidores transmitió ciertos indicios en los registros temporales medidos, aunque los resultados globales obtenidos no fueron menores a la cifra determinada en la hipótesis específica vinculada.

En vista de lo anterior, se desembocó en el último objetivo específico donde, el contraste entre los conjuntos estudiados determinó la existencia de registros con tiempos menores en el grupo experimental, provisionalmente apuntando al posible efecto motivacional de la

retroalimentación del desempeño en la rapidez del servicio al cliente por parte de los camareros de la muestra en cuestión. En función de lo previo, valdría la pena considerar las experiencias profesionales a las que se ha visto expuesto el colaborador, los aprendizajes adquiridos y las competencias desarrolladas de las integrantes del grupo experimental para involucrarles, como catalizadores, en posibles acciones venideras de mentoría con futuros trabajadores de reciente ingreso o novicios en la compañía; tal encuentro entre diferentes agentes podría figurar como un factor motivacional que propicie el aprendizaje organizacional en la empresa.

### **Discusión con Autores**

Retomando destacados planteamientos expuestos en la sección del marco teórico de la actual investigación, las consideraciones metodológicas diseñadas y los resultados finales conseguidos posibilitan llevar a efecto el cotejo correspondiente. Conforme a la consecución de un proceso apropiado y efectivo de retroalimentación, Cruz (2008) plantea el cumplimiento de condiciones necesarias como la clarificación al colaborador sobre los criterios para lograr un desempeño óptimo, brindar al trabajador información de calidad orientada en aprendizajes que le conduzcan al logro, fomentar el intercambio de ideas entre los involucrados, facilitación del desarrollo de creencias positivas que fortalezcan la autoeficacia, así como otros puntos a considerar. En ese mismo contexto, Vives y Varela (2013) afirman que la retroalimentación oportuna genera diversos beneficios como el ofrecimiento de una base para la atención de áreas de oportunidad, favorecer la autoevaluación con una crítica constructiva, aclaración de expectativas para evitar malinterpretaciones futuras, consolidación de prácticas correctas y fomento de una comunicación positiva entre el experto y el aprendiz.

Las proposiciones previamente nombradas sirvieron como principios fundamentales para la planificación del tratamiento de la retroalimentación de desempeño en la fase intermedia de la secuencia metodológica del estudio. Los postulados de los autores dieron señal de los componentes clave que hacen de un proceso de retroalimentación una actividad con significativa influencia en el comportamiento organizacional. Sobre todo, es preciso resaltar que la retroalimentación debe evitar centrarse en la corrección del error, dado que ahí es donde estará la atención del colaborador, en reducir la probabilidad futura de emisión de fallos; en cambio, como lo sugieren expertos, Geller (2013) y Daniels (2000) enfatizan que sin perder de vista los errores acontecidos, el líder en la organización requiere conducir al colaborador hacia la consecución del logro.

Según Ilgen y Davis (2000), cuando el colaborador recibe comentarios negativos sobre su desempeño suele contar con dos opciones de acción: continuar laborando de la misma manera independientemente de los comentarios o aceptar activamente los comentarios para mejorar su desempeño laboral. Es posible que el empleado al centrar su atención en los errores se torne defensivo, resistente a las sugerencias de cambio y tienda a culpar a otros por sus deficiencias. Lo mencionado fue verificado durante la ejecución de la investigación en cuestión, donde ciertos trabajadores del área de cocina, quienes no fueron participantes de interés para fines del estudio, en ciertas ocasiones se mostraron reactantes ante los comentarios de sus dirigentes, incluso llegando a ignorar las observaciones de sus superiores y perseverando intencionalmente en sus comportamientos inadecuados a ejecutar.

Daniels (2009) declara que el trabajador puede tener la impresión de que nunca podrá complacer a sus superiores, desencadenando que la motivación sea mermada. Esto puede ser asumido a partir de comentarios informales de los trabajadores de la organización restaurantera examinada, donde compartieron que en sus experiencias laborales previas sus jefes manifestaron

actitudes de permanente insatisfacción, lo cual podía dirigirles a que sus actividades inicialmente exhibieran una calidad suprema, para gradualmente ir reduciendo en su intensidad y mantenimiento del estándar supuesto de servicio. Lo previo coincide con lo expuesto por Daniels (2009) al indicar que los gerentes alrededor del mundo parecen tener la creencia errónea de que si no se le transmite al colaborador el mensaje de que se está continuamente insatisfecho como superior, el subordinado se conformará con su desempeño y dejará de mejorar.

En el mismo orden de ideas, es innegable el hecho de que la reprimenda suele ser una práctica habitual por parte de los jefes en las empresas. Pese a lo previo, es primordial reconocer que el rol principal de un gerente no es corregir los errores de los empleados, y si bien los errores no pueden ser ignorados, resulta que la forma más efectiva de hacer que las personas aprendan de sus errores y se aproximen hacia el progreso es centrándose en la mejora. Es primordial contar en las empresas con trabajadores que se desenvuelvan conscientes de que pueden conseguir el acierto y no solo laborar previniendo la equivocación.

Como puede aseverarse desde los planteamientos de Díaz-Guerrero (2006) y Rodríguez y Ramírez (2004), esquemas mentales del trabajador mexicano promedio, conformados por la sensación personal de minusvalía, puede orillar al empleado a focalizar sus esfuerzos laborales en la anticipación reiterada de fallos. De tal manera, para que la retroalimentación sobre el desempeño sea constructiva y genuina, los evaluadores deben procurar examinar el desempeño de sus evaluados con estándares objetivos para proporcionarles información que mejore sus habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo y aumente las oportunidades de desarrollo profesional (Gilley et al., 2011). En función de lo anterior, la presente investigación sustentada por el análisis aplicado de la conducta, aprovechó los datos preliminares recolectados debidamente con parámetros estadísticos fehacientes para hacer de su conocimiento al colaborador sobre el rendimiento objetivo esperado que requiere ser desplegado de su parte.

Enfilado con lo descrito, Geddes (1993) recalca el rol que juega la comunicación en el proceso de realimentación, donde el objetivo no se reduce a evaluar el desempeño laboral pasado de los empleados, sino que es determinante entrenarlos para el desempeño futuro. En sintonía con lo redactado, Alvarado (2014) recomienda no solo la inclusión percibida del “feed-back” como forma habitual de devolución de información sobre el desempeño reciente, sino que es vital dirigir al receptor hacia el “feed – forward” con la identificación preliminar de acciones venideras y la manera en cómo se puede desarrollar un mejor rendimiento óptimo en actividades futuras. Lo mencionado concuerda con los componentes metodológicos dispuestos en la concurrente investigación donde la retroalimentación del desempeño a emitir anuncia el comportamiento del trabajador hacia el estándar del desempeño que debe concretar su conducta en el porvenir y la cual fue corroborada a través de la examinación en el segundo bloque de puntos de observaciones con la muestra experimental.

Para que la retroalimentación se considere como efectiva e influya favorablemente en el comportamiento productivo, Daniels (2000) afirma que esta debe ser temporalmente inmediata al comportamiento a optimizar, brindada de preferencia a nivel individual y de forma privada mediante el empleo de estímulos visuales. Asimismo, se sugiere que no se debe retroalimentar en variables frente a las cuales el colaborador no posee control dominante. Con respecto al empleo visual de devolución de información, se asevera que la retroalimentación gráfica resulta sumamente beneficiosa al otorgar ventajas con la representación visual del progreso, con lo cual se puede confirmar el avance a través del tiempo y se identifica cómo el comportamiento a modificar se relaciona con el cumplimiento de objetivos. Lo anteriormente redactado concuerda con aquello programado en la fase intermedia del estudio con la implementación de la retroalimentación, donde no solo se comparten cifras vinculadas con el rendimiento del colaborador del grupo control inicialmente evaluado, sino que de manera planificada la

reproducción gráfica lineal con marcadores se estima sea una herramienta de apoyo, acorvaldríade a las propiedades socioculturales y demográficas del trabajador en la muestra abordada, para propiciar un entendimiento pleno sobre el rendimiento que se desea sea manifestado por parte del colaborador.

Por otro lado, López (2008) ha reconocido en sus investigaciones efectuadas que normalmente aquellos colaboradores que exhiben un alto desempeño en las organizaciones reciben con mayor frecuencia reconocimientos positivos por parte de sus líderes, aunque cabe acentuar que los mismos fueran brindados de manera inadvertida y espontánea. Derivado del estudio referido, se desprende la recomendación de evitar implementar el reconocimiento del trabajo de forma aleatoria o errática, proponiéndose en cambio que los líderes establezcan estructuradamente una redirección positiva de los objetivos de las tareas programadas, donde de manera consecuente, el reconocimiento positivo sea aplicado únicamente cuando el colaborador ejecute la conducta deseada en la forma requerida.

En otro orden de ideas, respectivo al valor motivacional de la retroalimentación del desempeño, conceptualizando en sí la motivación como las fuerzas direccionadas que conducen a una persona a realizar un comportamiento determinado (Cambridge Dictionary, s.f.; Oxford Learner's dictionaries, s.f.), el término puede ser concebido como una disposición relativamente estable para ejecutar determinado tipo de acciones (Fernández et al., 2009). Relativo al concepto, autores convergen en que las personas están continuamente dirigidas a mantener un nivel de homeostasis o equilibrio psicológico constante. Desde la postura del ciclo motivacional de la satisfacción de necesidades, comienza el proceso con la aparición de una necesidad, la cual quebranta el balance del individuo y genera un estado de tensión que desemboca en incomodidad. Enseguida, el estado de incomodidad guía al individuo para ejecutar una acción con el objeto de liberar la tensión. En caso de ser efectivo el acto, se satisface la necesidad, lo

que desencadena en la descarga de la tensión producida en primer lugar por la necesidad insatisfecha. Conforme se repite el ciclo, mediante el aprendizaje en la repetición, las conductas se tornan más eficaces para la satisfacción de necesidades. Cabe señalar que una vez cubierta, la necesidad deja de motivar el comportamiento debido a que no se produce un estado tensional aversivo (Hull, 1943; Chiavenato, 2011).

Para estudios futuros valdría la pena examinar si la retroalimentación del desempeño al subrayar aspectos a mejorar en el comportamiento de los colaboradores genera realmente el desbalance que conduce a la persona a optimizar sus actividades laborales con el objeto de retornar al estado inicial de balance, el cual puede ser validado por una misma retroalimentación confirmatoria posterior. Además, habría que corroborar la aparición y desaparición de la tensión o incomodidad emergente que podría ser la verdadera razón del quehacer laboral, sustentado lo anterior por la teoría de la reducción del impulso de Hull (1943).

Para dar término al análisis interactivo de postulados teóricos, se hace mención de la teoría social cognitiva de Bandura, que ha podido ser empleada en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, la cual se ha investigado especialmente en su relación entre variables de la autoeficacia y el desempeño. Por mencionar ciertos estudios, se ha encontrado que la autoeficacia general se relaciona con las intenciones conductuales dependiendo del ámbito con las expectativas de resultados positivos y negativos (Luszczynska et al., 2005). En consecuencia, puede contemplarse la autoeficacia como un adecuado predictor de la motivación en el ámbito laboral.

A partir de las afirmaciones de Bandura (1977), fue concebido el modelo de Victor Vroom (1964), en el cual se sostiene que en cada persona existen factores que determinan su motivación para producir, donde uno de los más sobresalientes son las expectativas, es decir, los objetivos individuales que fundamentan los resultados que se esperan alcanzar. He aquí la

esencial importancia que posee la retroalimentación del desempeño como factor motivacional, donde es imprescindible que exista una notoria claridad en los objetivos a cumplir en relación a las funciones del puesto en el cual se desempeña el colaborador. Requiere ser removido cualquier indicio de confusión o malinterpretación que dé lugar a especulaciones y asunciones erróneas entre los agentes involucrados. El manejo apropiado de expectativas, respaldado por una transparente comunicación organizacional entre líder y seguidor puede favorecer no solo el desempeño laboral acertado, sino una convivencia cotidiana que fortalezca el clima laboral idóneo.

### **Aportaciones Originales**

Respectivo a contribuciones auténticas y novedosas resultantes del presente estudio, la presente investigación procura verificar si la retroalimentación del desempeño funge como un valioso aliciente que puede incidir favorablemente en el comportamiento organizacional. Con los resultados conseguidos es posible afirmar lo aseverado, procurando dar una contestación consumada de la interrogante en cuestión plasmada en cada pregunta de investigación del presente estudio.

Basado en lo redactado en el apartado de justificación, desde la pertinencia social los desafíos emergentes de los contextos laborales exigen aproximaciones más humanas con la fuerza laboral, donde es fundamental conservar la calidad de la relación entre jefe y subordinado (Parés, 2001). Rendón (2020) afirma que la profesión de camarero ocupa el segundo lugar dentro de los cinco oficios con mayor rotación de personal y deserción laboral en México. El autor sugiere que, para contrarrestar tal cifra y favorecer la fidelización del talento en las organizaciones, resulta primordial ejecutar determinadas líneas de acción como brindar un trato

adecuado a los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo con un clima laboral armónico, entre otras alternativas de solución. Parés (2001) al hacer hincapié en que la empresa como organización educadora está obligada a fomentar el crecimiento de la persona, la retroalimentación óptima del desempeño puede servir como impulsor del desarrollo de las facultades en el talento humano que constituye a las empresas.

De acuerdo a las implicaciones prácticas, se espera que los productos derivados del presente estudio sean empleados por los dirigentes de las organizaciones para lograr una mayor comprensión en los supuestos a considerar en el manejo de personal. Se propone que los postulados teórico-prácticos del análisis de conducta aplicado en las organizaciones propicien el diseño pertinente de programas de retroalimentación que favorezcan la aparición oportuna de comportamientos motivados en el servicio al cliente, por parte de colaboradores próximos a los consumidores. En tal sentido, López (2008) expone el sumo valor de la retroalimentación como un importante reforzador para el fomento apropiado de conductas funcionales deseadas en contextos laborales. Siendo el reconocimiento una necesidad humana universal (Maslow, 1954), se destaca la importante labor de los líderes en las empresas al representar dichos agentes fuentes de retroalimentación activas que generen el reconocimiento continuo y acertado de los colaboradores, no solo enfatizando la actividad laboral destacada del trabajador, sino dirigido a la persona en sí (Daniels, 2000).

En última instancia, concorde al valor teórico y metodológico proveniente de la investigación, dado que la revisión en la literatura exhibe la incipiente de estudios latinoamericanos que consideren variables como la retroalimentación del desempeño y el comportamiento motivado en el servicio al cliente desde el Análisis Conductual Aplicado, los resultados del presente estudio pueden servir al lector para el uso conveniente que sea requerido. El análisis conductual aplicado ha demostrado su efectividad, basando sus intervenciones en los

datos duros obtenidos en las evaluaciones iniciales necesarias (Cooper et al., 2017; Daniels, 2009); por lo que, a la luz de los aspectos metodológicos de esta investigación y con el paradigma sustentante, es necesario comunicar al lector que cualquier agente interventor dentro de las organizaciones debe evitar la ejecución de intervenciones orientadas en el sentido común o juicio personal, los cuales pueden resultar sumamente contraproducentes para las compañías.

De tal manera, respaldado por los postulados del Análisis Conductual Aplicado, se recomienda que los líderes de las organizaciones implementen de forma estructurada tanto líneas base de evaluación, como análisis funcionales del comportamiento que, conduzcan en primer lugar, a la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad en el repertorio de comportamientos de los colaboradores, lo cual posibilite una consecuente toma de decisiones acertada por parte de agentes claves de la organización.

### **Limitaciones de la Investigación Planteada**

En el transcurso de la investigación se presentaron diversas limitaciones que generaron dificultades en los componentes programados del estudio. Desde los aprendizajes conseguidos por parte del investigador, es necesario resaltar que se requiere una alta pericia y suma experiencia para realizar una observación de calidad para los fines correspondientes. Se recomienda que cualquier interventor que desee realizar registros mediante la observación, se someta previamente a un entrenamiento especializado o consulte con anterioridad a expertos en la materia para anticipar cualquier posible impedimento que pueda acontecer durante el procedimiento. De igual forma, es elemental que el evaluador defina claramente las características que constituirán las unidades de análisis, especialmente los intervalos de tiempo al implementar en la observación y el operativizar específicamente la conducta objetivo a

inspeccionar. Lo anterior reduciría la probabilidad de que sucedan contratiempos que obliguen al examinante a improvisar innecesariamente en el transcurso de la indagación.

Dentro de este marco, resulta imperativo conocer previamente las características ambientales del contexto en el cual se insertará el examinador, así como las personas quienes interactúan en el mismo de manera cotidiana. Por el momento se admite que, mientras mayor conocimiento se posea sobre el entorno de estudio y propiedades que distinguen a la organización, la implementación de actividades ocurrirá con mayor fluidez. Irónicamente, cuando el investigador está incorporado provisionalmente en el contexto, en ocasiones se corre el riesgo de tener que colaborar con las actividades laborales de la organización, dificultando realizar las labores programadas de investigación. Para ejemplificar lo mencionado, hubo momentos en que los clientes confundieron al investigador con un camarero o incluso con uno de los gerentes, lo que derivaba en interrupciones que obstruían el registro indicado de muestras temporales.

De lo pasado se desprende que, al momento de llevar a efecto los puntos de observación planificados, se presenta una cuantiosa cantidad de estímulos distractores que dificultan la observación, registro y análisis acertado de conductas objetivo. El ruido ambiental, conversaciones de comensales, comentarios dirigidos entre colaboradores y otros componentes situacionales complican considerablemente la evaluación por parte del examinador. Igualmente, el investigador requería estar ubicado espacialmente en un punto estratégico del establecimiento que permitiera una plena visión de los platillos usados por la clientela para poder presenciar la acción realizada por el camarero al retirar el recipiente; en numerosas ocasiones no fue permitido hacer el registro debido a que el cliente estaba situado en una posición que obstruía la óptica del examinador. Del mismo modo, el investigador debía ser cauteloso para evitar que el consumidor se sintiera acechado. Además, hubo situaciones oscilantes donde prácticamente no había mesas

ocupadas que evaluar, en otros lapsos la saturación de clientes era inmensurable donde el registro de tiempos fue imposible; inclusive hubo ocasiones donde no habían camareros disponibles o habían decidido ausentarse de manera inesperada, ejerciendo en consecuencia labores de atención al cliente los gerentes o auxiliares de cocina, quienes no cumplían con las propiedades definidas de la muestra de interés, por lo cual no fueron capturadas las dimensiones comportamentales de sus acciones.

Para concluir la descripción de complicaciones acaecidas, en el mismo contexto descrito en apartados previos es inevitable el volver a hacer hincapié de que los espacios de trabajo coincidentes con el giro restaurantero suelen ser altamente dinámicos, con alto grado de imprevisibilidad donde puede existir una elevada rotación de personal, reducida retención de personal, continua insatisfacción laboral, aparición constante de conflictos entre colaboradores, así como la representación de un entorno cambiante en función de las propiedades del mercado, oferta de servicios-productos de la competencia y necesidades diversas del consumidor (Rendón, 2020). También es relevante declarar que los restaurantes habitualmente son espacios de trabajo estresantes, donde con regularidad son puestas a prueba las competencias del colaborador derivado de la interacción con sus superiores, pares y frente al mismo cliente durante la ejecución de procesos y el empleo de insumos. La industria de alimentos es altamente exigente dado que la complacencia del consumidor resulta ser relativa y subjetiva, por lo que reiteradamente se debe estar ajustando el trabajador restaurantero a los elementos emergentes para conseguir una correcta adaptación. De las evidencias anteriores, poner en marcha una investigación en un escenario con tales características es en efecto una experiencia retadora, en la cual la estabilidad no está garantizada y conduce al investigador a ser paciente al amoldarse constantemente a los imprevistos salientes.

## **Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación**

Concorde a todo lo antes citado, más allá del procesamiento numérico de datos, las observaciones implementadas permitieron reconocer factores contextuales de relevancia que generan una influencia notable en el comportamiento de los colaboradores. Por ejemplo, se constata que la actitud de los colaboradores y la ejecución de sus labores se modifican de manera sustancial dependiendo de la presencia del gerente en turno. De tal manera, cuando el supervisor no se encuentra físicamente en las instalaciones, se logra apreciar una afectación en el servicio al cliente confirmado con tiempos más largos en la atención a mesas por parte de los camareros en turno. Asimismo, otro factor que incide en las muestras temporales es la saturación de actividades, aumentándose los valores cuando la ocupación de mesas es elevada; es decir, mientras hayan más clientes en el establecimiento, más probable es que los meseros demoren en la recogida de recipientes utilizados por los comensales, independientemente de la calidad o frecuencia de las retroalimentaciones del desempeño emitidas por el supervisor.

Los elementos anteriormente expuestos denotan la complejidad multifactorial implicada en la investigación de la motivación en el servicio al cliente derivada de la retroalimentación del desempeño. Y pese a ser propuesto en el concurrente estudio un diseño experimental, de clase post-prueba y grupo de control mediante ausencia/presencia del estímulo, resulta desafiante contener con suma precisión y dominio la diversidad de estímulos que pueden interferir con las variables de estudio abordadas.

Procedente de la investigación realizada, en otro orden de ideas se sugiere que el lector considere la exploración de nuevas líneas de estudio en relación a estilos efectivos de liderazgo en sintonía con tipos particulares de retroalimentación. Además, es crucial verificar el impacto de tales variables no solo en el desempeño del colaborador, sino también en determinadas

habilidades blandas de la fuerza laboral. Cabe recalcar que, los hallazgos de la literatura científica concordante con organizaciones del ámbito restaurantero habitualmente suelen contener estudios realizados por administradores o gastrónomos, abriéndose un camino especial para el psicólogo del trabajo al poder indagar en componentes propios del comportamiento humano existentes en dichos contextos laborales.

En líneas específicas, con el abordaje de la organización tipo pizzería estudiada, fueron encontradas problemáticas que pueden ser una constante en las empresas restauranteras alrededor del país. Un asunto en especial es el nivel deficiente de competencias en los meseros, lo cual conduce a que las empresas restauranteras deban optimizar sus procesos de selección y capacitación de personal. En el mismo canal, miembros de la Asociación Mexicana de Recursos Humanos, AMEDIRH (2019) informan que el índice de rotación laboral en México es de aproximadamente el 16.76%, indicando que perder a un empleado produce costos directos e indirectos para el proceso de reclutamiento, la contratación y la capacitación. Se estima que la continua deserción de trabajadores hace que las empresas pierdan hasta 40% de sus ganancias (Rendón, 2020).

Se afirma que las causas más habituales de la deserción laboral en los operarios de restaurantes se deben a la oportunidad de percibir salarios mínimamente superiores en otros establecimientos similares o el poder colaborar en organizaciones con jornadas laborales reducidas (AMEDIRH, 2019). Conforme a la deserción laboral en el sector restaurantero, se ha identificado quienes parten de una empresa buscan migrar a destinos playeros o a municipios que presente un aumento en los visitantes, pero en otros casos, las personas deciden abrir sus propios restaurantes con los aprendizajes conseguidos al emprender algún negocio desde la informalidad, sobre todo en zonas de alto turismo o en colonias, sin pagar impuestos, permisos o cumplir con

las prestaciones de ley. De manera particular, los meseros o lavalozas son los primeros en migrar a otro negocio, pues son quienes buscan incrementar sus salarios (Hernández, 2018).

Pese a que el estudio concurrente destaca el factor motivacional de la retroalimentación del desempeño proveniente desde la figura del líder, resulta indiscutible concebir al salario como un elemento fundamental relacionado al interés participativo de los camareros en las organizaciones restauranteras. Cabe enfatizar que las condiciones macroeconómicas nacionales en la República Mexicana dificultan la remuneración justa de colaboradores, sobre todo en las empresas de reciente creación. La presidenta de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Olga Méndez Juárez, refirió que la industria restaurantera tiene un valor cercano a los 250,000 millones de pesos y que el sector de alimentos genera alrededor de un millón 700,000 empleos directos y cerca de tres millones de empleos indirectos en México, pero también es uno de los que mayor rotación de personal presenta. En promedio, la migración de personal se da cada cuatro meses cuando un negocio no tiene las ventas esperadas, como está ocurriendo debido a la pandemia derivada de la contingencia sanitaria por el COVID-19 (Hernández, 2021).

Si bien es cierto que el ámbito restaurantero acostumbra a contener espacios de trabajos altamente dinámicos e imprevisibles, es innegable el efecto que posee el macrocontexto circundante en la cultura organizacional de las empresas. Bajo tal conjetura, Schein (2017) percibe a la macrocultura como el contexto general, externo a la organización, el cual influye directamente en la misma. La macrocultura está conformada por la cultura de una nación, su marco institucional, principios arraigados en el territorio y prácticas sociales de las comunidades. Del mismo modo, se presentan componentes y agentes culturales a lo largo del sector industrial en el que está inmerso la organización, constituido por las propiedades del mercado laboral, competidores directos, proveedores, clientes potenciales y existentes.

Clarificando el concepto de interés, la cultura puede concebirse como una programación mental colectiva que distingue a un grupo o una categoría de personas de otro, expresándose en el patrón de las creencias y valores, lo cual brinda un marco general en torno al que se estructurarían los valores dentro de la sociedad, los cuales son definidos como un conjunto de tendencias a optar por cierto estado de cosas sobre otro (Hofstede, 1983). Al conocer los valores en los países y las prácticas efectuadas en sus organizaciones, se pueden reconocer los puntos distintos y los puntos convergentes que se pretenden desarrollar en las prácticas empresariales, que a su vez, solo pueden repartirse a partir de códigos comunes que se logran conocer de manera conjunta a través de la comunicación (Himmelstern, 2007). Resulta crucial que los valores nacionales que brindan identidad a un país se transmitan como elementos aspiracionales dentro de los sistemas organizacionales.

A partir de variables socioculturales presentes en los entornos comunitarios, Rodríguez y Ramírez (2004) señalan que el empleado mexicano promedio puede percibir al trabajo como un mero medio para subsistir, aceptando cualquier oficio que llegue a estar disponible; he aquí donde el oficio de camarero puede tener cabida. Los autores destacan que la realidad en la empresa mexicana convencional suele manifestar altos índices de ausentismo, impuntualidad desmedida, constantes accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación de empleos. Será importante reflexionar sobre el impacto de lo antes mencionado en la productividad dentro de las organizaciones y lo que indicadores pueden estar revelando sobre el trabajador mexicano promedio, así como la manera en la que está diseñado el trabajo en los sistemas estructurales de las compañías mexicanas.

Los estudios sobre la psicología del mexicano en el trabajo señalan la prevalencia de la cultura del mínimo esfuerzo, donde el colaborador pretende obtener los mayores beneficios posibles con reducido involucramiento en sus actividades laborales. Se declara que un

componente que desmotiva al trabajador es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Lo que puede estar aconteciendo es que las expectativas para la consecución de logros, el reconocimiento y la validación de la autoestima sean escasos en los lugares de trabajo; la sensación de minusvalía y autodevaluación en el trabajador mexicano le conduce a la asunción que difícilmente podrá lograr cosas extraordinarias y significativas por cuenta propia, optando por la coalición oportunista con terceros en los espacios de trabajo para sobrellevar las demandas cotidianas. Tales consideraciones representan premisas relevantes para una aproximación al entendimiento de la desidia de los colaboradores en las empresas mexicanas. Cabe la posibilidad de que existan esquemas mentales heredados y aprendidos, patrones de creencias compartidas enraizadas en el trabajador mexicano vinculados con la posición del sujeto en determinado estrato socioeconómico o mediante la historia de aprendizaje previa que dirige al individuo a la realización de modelos comportamentales familiares que le han funcionado (Rodríguez & Ramírez, 2004).

En otro orden de ideas, es necesario enfatizar que dentro de las organizaciones la responsabilidad es compartida entre jefes y trabajadores, la interacción entre líder y seguidor asesta una relación operativa sustancial para la prosperidad de cualquier organización. De acuerdo a las variables examinadas en la presente investigación, la retroalimentación consigue actuar como un aliciente destacado que impulse el desempeño laboral óptimo. Es preciso señalar que, pese a ser el líder una fuente influyente de retroalimentación, esta última solo tendrá sentido si genera un efecto visible en el comportamiento del colaborador, reforzando así la conducta de realimentar por parte del superior. Y viceversa, si el comportamiento motivado del colaborador va seguido oportunamente de la retroalimentación efectiva del líder, se refuerza la conducta deseada del colaborador para acrecentar su probabilidad de aparición en ocasiones futuras bajo circunstancias similares. En tal sentido, García (2014) plantea que son tres los factores que

influyen en resultados óptimos del proceso de retroalimentación: las habilidades pedagógicas del líder, el nivel de actividad del seguidor y un esfuerzo conjunto entre ambas partes involucradas.

Finalmente, para conceder un cierre al circunstante estudio, se sugiere que venideras líneas de investigación del ámbito restaurantero contemplen diseños experimentales con un elevado grado de control al alcance del examinador, lo anterior con la finalidad de reducir el posible efecto de variables desconocidas durante el procedimiento. De la misma manera, cabe la posibilidad de considerar la realización ordenada de estudios multifactoriales en organizaciones restauranteras con investigadores experimentados, donde resulta indispensable la implementación de análisis complejos e integrados que coadyuven a advertir sobre la totalidad de componentes incidentes en los comportamientos relevantes de la fuerza laboral. Asimismo, es deseado que se produzcan en un futuro próximo, valiosos trabajos multidisciplinarios entre administradores, gastrónomos y psicólogos que brinden una indicada respuesta a los desafíos emergentes que actualmente afrontan las organizaciones restauranteras mexicanas en el siglo XXI.

## Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M., Moriano, J. A., Osca, A. y Cantisano, G. (2011). *Psicología del Trabajo*. Librería UNED.
- Alge, B., Gresham, M., Heneman, R., Fox, J. & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: a preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.  
<https://doi.org/10.1023/A:1012833326181>
- Alvero, A. M., Struss, K. Rappaport, E. (2007). Measuring safety performance: a comparison of whole, partial and momentary time-sampling recording methods. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(4), 1-7.
- Amaranti, M. (15 de septiembre del 2010). *Evaluación de la educación: Concepciones y prácticas de retroalimentación de los profesores de lenguaje y comunicación de primer año de educación media, investigación cualitativa con estudio de caso*.  
<https://cutt.ly/HTR0t8L>
- American Psychological Association. (s.f.). Comportamiento. En *APA Dictionary of Psychology*. Recuperado en 2 de septiembre del 2021, de <https://dictionary.apa.org/behavior>
- Anguera, M. T. (1982). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Ediciones Cátedra.
- Ashford, S. J. y Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398. doi:10.1016/0030-5073(83)90156-3
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos [AMEDIRH]. (11 de marzo del 2019). *Tendencias del entorno laboral en México*. <https://cutt.ly/nEtz8t1>

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos [AMEDIRH]. (27 de agosto del

2019). *¿Cuál es el costo de la alta rotación en las empresas?* <https://bit.ly/3MQhLxK>

Atwater, L., & Brett, J. (2006). Feedback format: Does it influence manager's reactions to

feedback? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 517–532.

doi:10.1348/096317905X58656

Austin, J. T. y Vancouver, J. B. (1996). «Goal constructs in psychology: Structure, process, and

content». *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.

Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem

cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?

*Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44. doi:10.1111/1529-1006.01431

Báyes, R. (1983). Enseñanza de la observación del comportamiento humano en una situación

natural. *Enseñanza de las Ciencias*, 1, 158-167.

Behavior Analyst Certification Board. (1 de junio del 2019). *Organizational Behavior*

*Management*. <https://bit.ly/3kLGdEP>

Berenguer, S. (2015). Una correcta evaluación. *Escritos en la facultad*, 109, 1-106.

Bitar, S. y Zovatto, D. (2 de abril del 2020). *El impacto del coronavirus en el futuro de América*

*Latina*. <https://bit.ly/3ple49S>

Black, P., y Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education*,

*Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74.

Boud, D. & Molloy, E. (Coords.) (2015). *El feedback en educación superior y profesional*.

*Comprenderlo y hacerlo bien*. Narcea.

Brewer, A. (1989). *Feedback in Training: Optimizing the effects of feedback timing*.

[Unpublished master's thesis]. University of the Pacific.

- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J., & Jackson, A. K. (2000). Industrial-organizational psychology and organizational behavior management: An objective comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 27-75.
- Cambridge Dictionary. (s.f.). Feedback. *En Cambridge Dictionary*. Recuperado el 30 de septiembre del 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/feedback>
- Cambridge Dictionary. (s.f.). Motivation. *En Cambridge Dictionary*. Recuperado el 7 de octubre del 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/motivation>
- Cannon, W. B. (1939). *The wisdom of the body*. W. W. Norton.
- Cano, E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado. *Revista de currículum y formación de profesorado*, 12(3), 1-16.
- Cautilli, J & Clarke, K. (2000). What Does Organizational Behavior Management Have to Offer Social Service Organizations? An OBM Primer for ABA'ers. *Behavior Analyst Today*, 1(1), 5-13.
- Center for Creative Leadership. (2019). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message, Second Edition (International Spanish)*. Center for Creative Leadership.
- Chan, D. (2004). 4 Performance Appraisal and Feedback. *En Encyclopedia of Applied Psychology*. Recuperado el 18 de noviembre del 2021, de <https://bit.ly/3DwQyvL>
- Chen, X., Liao, J., Wu, W. & Zhang, W. (2017). Perceived Insider Status and Feedback Reactions: A Dual Path of Feedback Motivation Attribution. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00668>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Filip, J., & Hermanowski, T. (2020). Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public

hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-12.

<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05573-z>

- Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zhang, Z., & Walumbwa, F. O. (2018). Responses to feedback: The role of acceptance, affect, and creative behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416–429. doi:10.1177/1548051818757691
- Cooper, J. O., Heron, T. E. y Heward, W. L. (2017). *Análisis Aplicado de la Conducta*. ABA España publicaciones.
- Cruz, M. L. (2008). *Evaluación formativa y autorregulación*. [Tesis de maestría, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Institucional – Universidad San Francisco de Quito.
- Daniels, A. C. (1985). Performance management: The behavioral approach to productivity improvement. *Summer*, 4(3), 225-236.
- Daniels, A. C. (1989). *Performance Management. Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*. Performance Management Publications.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people. How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. Mc-Graw Hill.
- Daniels, A. C. (2009). *Oops! 13 management practices that waste time and money (and what to do instead)*. Performance Management Publications.
- Daniels, C. A. (2007). *Other people's habits. How to use positive reinforcement to bring out the best in people around you*. Performance Management Publications.
- Davis, K. (1977). *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Delavallade, C. A. (2021). Motivating Teams : Private Feedback and Public Recognition at Work. *Policy Research Working Paper Series*, 9621, 1-47.

Díaz-Guerrero, R. (2006). *Psicología del Mexicano. Descubrimiento de la etnopsicología*.

Trillas.

Draper, S., y Nicol, D. (2013), Achieving transformational or sustainable educational change. En

S. Merry, M. Prince; D. Carless y M. Taras, *Reconceptualising feedback in higher education: Developing dialogue with students* (pp. 190-203), United Kingdom,

Routledge.

Fernández, E. G., Martín, M. D. y Domínguez, J. (2009). *Procesos psicológicos*. Ediciones

Pirámide.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda.

*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. doi:10.

1348/096317901167488

Florida Institute of Technology. (s.f.). *Feedback and employee engagement*.

<https://cutt.ly/RTR3vKo>

Forbes. (24 de diciembre 2020b). *Desempleo en México cayó de forma marginal durante*

*noviembre*. <https://cutt.ly/iEtsSYG>

Forbes. (24 de junio 2020a). *Los sueldos en México se desplomarán 20%, tras despidos por*

*coronavirus*. <https://cutt.ly/4EtsPqk>

Froxán, M. X. (2020). *Análisis funcional de la conducta humana. Concepto, metodología y*

*aplicaciones*. Pirámide.

Gallup. (2021). *State of the Global Workplace. 2021 Report*. Autor.

García, A. (2017). *Feedback bidireccional para generar compromiso laboral en Millenials*

*dentro del sector petrolero*. [Tesis de grado no publicada]. Universidad San Francisco de

Quito (USFQ).

García, C. (2014). *Metacognición, aprendizaje y talento académico*. <https://cutt.ly/9TR0OGQ>

- Gazca-Herrera, L. A. (2020). Estudio de Motivación de Colaboradores en las Medianas Empresas en la Ciudad de Xalapa, México : Collaboration Motivation Study in Medium-sized Companies in the City of Xalapa, México. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios*, 7(2), 1–11. <https://doi.org/10.22579/23463910.207>
- Geddes, D. (1993). Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. *Communication Studies*, 44(3–4), 200–215. doi:10.1080/10510979309368395
- Geller, E. S. (1991). If only more would actively care. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24, 607-612.
- Geller, E. S. (5 de diciembre del 2013). *The psychology of self-motivation* [Video]. Youtube. <https://bit.ly/3kzb7iB>
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405. doi:10.1177/1523422311424264
- González, M., Frías, R. & Gómez, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 253-265.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81- 112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Heckhausen, J. y Heckhausen, H. (2018). *Motivation and Action*. Springer.
- Henry, D., Vesel, T., Boscardin, C., & Van-Schaik, S. (2018). Motivation for feedback-seeking among pediatric residents: a mixed methods study. *BMC Medical Education*, 145, 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1253-8>

- Hernández, M. (18 de abril del 2018). *Puebla registra alta rotación de personal en restaurantes y hoteles*. <https://cutt.ly/uGKdUDu>
- Hernández, M. (9 de agosto del 2018). *Restaurantes y hoteles registran alta rotación de personal: Canirac*. <https://bit.ly/3KHIOcT>
- Hernández-Pólito, A. (2020). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Memoria electrónica del XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. The World Press.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 26 (51), 68–79.
- Hofstede, G. (1983). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. Prentice-Hall.
- Hyten, C. (2002). On the identity crisis in OBM. *The Behavior Analyst Today*, 3, 301-310.
- Ilgén, D., & Davis, C. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology*, 49(3), 550–565. doi:10.1111/1464-0597.00031
- Jiménez, F. (2015). Uso del feedback como estrategia de evaluación: aportes desde un enfoque socioconstructivista. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 1(15).
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2012). *Work Motivation: Past, Present and Future*. Routledge.

- Kim, J. J. (2017). Predictors of Feedback Acceptance in Multinational Corporations: Potential Effects on Development Motivation. *Journal of International Trade & Commerce*, 13(2), 87-107. <http://dx.doi.org/10.16980/jitc.13.2.201704.87>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. doi:10.1037/0033-2909.119.2.254
- Komaki, J. y Minninch, M. R. (2001). Developing performance appraisals: criteria for what and how performance is measured. En C. M. Johnson, T. C. Mawhinney y W. K. Redmon (eds.). *Introduction to Organizational Performance: behavior analysis and management*. Nueva York: Haworth.
- Korman, A. K. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Prentice Hall.
- Latham, G. P. y Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goalsetting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Lilienfield, S. O., Lynn, S. J., Namy, L. L. y Woolf, N. J. (2011). *Psicología. Una introducción*. Pearson.
- Lin, C. H. & Huang, Y. (2018). Tell Me Only What I Want to Know: Congruent Self-Motivation and Feedback. *Social Behavior & Personality*. 46(9), 1523–1536.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.7112>
- Locke, E. (1968). «Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting?». *Journal of Applied Psychology*, 51(4), 324-329.
- Locke, E. y Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- López, L. (1992). Dificultades para la motivación mediante refuerzo positivo en la empresa. *Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 9 (22), 12-27.
- López, L. (2008). *Intervención psicológica en la empresa*. Pirámide.

- Luszczynska, A., Scholz, U. y Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 139(5), 439-457.
- Luthans F. & Stajkovic, A. (2017). Provide Recognition for Performance Improvement. En Locke, E. A. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2nd ed., pp. 173-187). Wiley.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2009). The “Point” of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291–307.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior. An evidence-based approach*. Mc-Graw Hill.
- Luthans, F. y R. Kreitner. (1974). The Management of Behavioral Contingencies. *Personnel*, 51, 7-16.
- Luthans, F. y R. Kreitner. (1991). *Modificación de la conducta organizacional*. Trillas.
- Maldonado, R. (2009). Sobre la retroalimentación o feedback en la educación superior online. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 26, 1-18.
- Marco, A., García, X., García, C. y Estevan, I. (2019). Influencia del tipo de feedback utilizado en el aprendizaje de una tarea motriz de equilibrio. *Retos: Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte y Recreación*, 36, 435–440.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Merriam-Webster. (s.f.). Feedback. En Merriam-Webster. Recuperado el 30 de septiembre del 2021, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/feedback>

- Merriam-Webster. (s.f.). Motivation. En *Merriam-Webster*. Recuperado el 7 de octubre del 2021, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/feedback>
- Oxford Learner's Dictionaries. (s.f.). Feedback. En *Oxford University Press*. Recuperado el 30 de septiembre del 2021, de <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/feedback>
- Oxford Learner's Dictionaries. (s.f.). Motivation. En *Oxford University Press*. Recuperado el 7 de octubre del 2021, de <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/motivation?q=motivation+>
- Parés, I. (2001). Responsabilidad de la empresa ante la persona humana. *Revista Panamericana de Pedagogía*, (2), 233-244.
- Pérez, V., Gutiérrez, M. T., García, A. y Gómez, J. (2017). *Procesos psicológicos básicos. Un análisis funcional*. UNED.
- Puma, M. y Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53.
- Ramaprasad, A. (1983). On the definition of feedback. *Behavioral Science*, 28(1), 4-13.
- Ramírez, R., Abreu, J. L y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero, *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Ramírez, Y. M. (s.f.). *Performance feedback program*. <https://cutt.ly/dTR3dv9>
- Real Academia Española. (s.f.). Motivación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 7 de octubre del 2021, de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (s.f.). Retroalimentación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 30 de septiembre del 2021, de <https://dle.rae.es/retroalimentación>

- Reetz, N. K., Whiting, S.W. y Dixon, M. R. (2016). The Impact of a Task Clarification and Feedback Intervention on Restaurant Service Quality. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1201035>
- Rendón, C. (8 de enero del 2020). *Los 5 oficios con más alta rotación de personal y cómo revertirla*. <https://bit.ly/3KHunWc>
- Robbins, P. S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice-Hall.
- Roberts, P. (1997). *Should corrective feedback come before or after responding to establish a “new” behavior?*. [Unpublished master’s thesis]. University of North Texas.
- Rodgers, W. M. y Conner, M. (2008). Distinguishing among perceived control, perceived difficulty, and self-efficacy as determinants of intentions and behaviours. *British Journal of Social Psychology*, 47(4), 607-630.
- Rodríguez, J. F. (22 de febrero del 2018). *Estadísticas de motivación laboral*. <https://cutt.ly/fEtKQyY>
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Mc-Graw Hill.
- Román, C. (2009). Sobre la retroalimentación o el feedback en la educación superior on line. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (26), pp. 1-18.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sadler, R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional Science*, (18), 119-144.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2000). Autoeficacia y criterios organizacionales de desempeño. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 179-191.

- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Schimmel, B. J. (1983). *A meta-Analysis of feedback to learners in computerized and programmed instruction*. Paper presented at the AREA, Montreal.
- Seo, S. K. & Oh, S. J. (2020). Impact of Organizational Member's Positive Feedback on their Job Satisfaction: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and the Moderating Role of LMX. *Korean Content Society Thesis*, 20(10), 593–614.  
<https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.10.593>
- Shute, V. (2008). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189. Doi: <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>.
- Skinner, B. F. (1979). *Contingencias de reforzamiento*. Trillas.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 195–216. doi:10.1348/09631790260098677
- Vives, T. y Varela, M. (2013). Realimentación efectiva. *Investigación en Educación Médica*, 2(6), 112-114.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck J. R. (1998). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Prentice-Hall.
- Warrilow, G. D., Johnson, D. A. & Eagle, L. M. (2020) The Effects of Feedback Modality on Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3), 233-248.  
<https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1784351>
- Wilde, D. A., Austin, J. & Castella, S. (2009). Applying Behavior Analysis in Organizations: Organizational Behavior Management. *Psychological Services*, 6(3), 202-211.  
<https://doi.org/10.1037/a0015393>

- Wiesman, D. W. (2006). The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(4), 1–18. [https://doi.org/10.1300/J075v26n04\\_01](https://doi.org/10.1300/J075v26n04_01)
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459–482.
- Yuan, J., y Kim, C. (2015). Effective feedback design using free technologies. *Journal of Educational Computing Research*, 52(3), 408-434. <https://doi.org/10.1177/0735633115571929>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Propiedades de unidad de observación de variable: recolección de platillos en el servicio al cliente.....	77
<b>Tabla 2</b>	Componentes metodológicos para la planificación y ejecución de actividades .....	84
<b>Tabla 3</b>	Definiciones conceptuales y operacionales de las variables de estudio .....	86
<b>Tabla 4</b>	Escalas de medición de variables principales de estudio .....	86
<b>Tabla 5</b>	Frecuencias de ensayos en tiempos de recolección de platillos del primer bloque de puntos de observación .....	90
<b>Tabla 6</b>	Elementos de estadística descriptiva con diversidad de medidas estimadas del grupo control .....	93
<b>Tabla 7</b>	Tiempos promedios individuales de camareros en la recolección de platillos en el primer bloque de puntos de observación .....	94
<b>Tabla 8</b>	Registro de ensayos temporales de sujeto 1 en el primer bloque de puntos de observación.....	95
<b>Tabla 9</b>	Registro de ensayos temporales de sujeto 2 en el primer bloque de puntos de observación.....	96
<b>Tabla 10</b>	Registro de ensayos temporales de sujeto 3 en el primer bloque de puntos de observación.....	97
<b>Tabla 11</b>	Frecuencias de ensayos en tiempos de recolección de platillos del segundo bloque de puntos de observación.....	100
<b>Tabla 12</b>	Elementos de estadística descriptiva con diversidad de medidas estimadas del grupo experimental.....	102
<b>Tabla 13</b>	Tiempos promedios individuales de camareros en la recolección de platillos en el segundo bloque de puntos de observación .....	104
<b>Tabla 14</b>	Registro de ensayos temporales de sujeto 4 en el segundo bloque de puntos de observación.....	105
<b>Tabla 15</b>	Registro de ensayos temporales de sujeto 5 en el segundo bloque de puntos de observación.....	106
<b>Tabla 16</b>	Resultados con datos relativos a la prueba T de Student para diferencia de medias en muestras independientes.....	110

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b>	Registro global de tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación con grupo control .....	91
<b>Gráfico 2</b>	Diagrama de caja y brazos con valores atípicos de primer bloque de observación.....	94
<b>Gráfico 3</b>	Registro lineal individual de sujeto 1 sobre tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación.....	96
<b>Gráfico 4</b>	Registro lineal individual de sujeto 2 sobre tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación.....	97
<b>Gráfico 5</b>	Registro lineal individual de sujeto 3 sobre tiempos capturados en el primer bloque de puntos de observación.....	98
<b>Gráfico 6</b>	Registro global de tiempos capturados en el segundo bloque de puntos de observación con grupo experimental.....	101
<b>Gráfico 7</b>	Diagrama de caja y brazos con valores atípicos inexistentes en segundo bloque de observación.....	103
<b>Gráfico 8</b>	Registro lineal individual de sujeto 4 sobre tiempos capturados en el segundo bloque de puntos de observación.....	105
<b>Gráfico 9</b>	Registro lineal individual de sujeto 5 sobre tiempos capturados en el segundo bloque de puntos de observación.....	107

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Efectos de la activación motivacional .....	38
<b>Figura 2</b>	Representación gráfica del proceso motivacional.....	40
<b>Figura 3</b>	Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.....	41
<b>Figura 4</b>	Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg .....	44
<b>Figura 5</b>	Componentes fundamentales de la teoría del establecimiento de metas .....	50
<b>Figura 6</b>	Modelo de las características del trabajo .....	52
<b>Figura 7</b>	Esquema de diseño experimental puro, de clase post-prueba y grupo de control mediante ausencia/presencia del estímulo.....	71
<b>Figura 8</b>	Procedimiento de aplicación de puntos de observación y retroalimentación en el personal .....	81
<b>Figura 9</b>	Diagrama de flujo de procedimiento de aplicación del diagnóstico organizacional .....	82

## Anexos

### ❖ Formato de Registro de Muestras Temporales

NÚMERO DE PUNTO DE OBSERVACIÓN			
Fecha de Ejecución:		Hora de Inicio:	
		Hora de Término:	
Conducta Objetivo	Recolección por parte del camarero, de platos usados del cliente.	Dimensión de la Conducta a Registrar	Tiempo transcurrido entre la colocación de platillo usado del cliente y su recolección por parte del camarero (Latencia).

Ensayo	Tiempo transcurrido	Camarera	Observaciones
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			