

CLASE

9

Habilidades y competencias para el mundo laboral I

Análisis de la retroalimentación de tutores, instructores o supervisores

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



En esta novena semana el estudiante trabaja con el insumo más valioso, y a veces más incómodo, del desarrollo profesional: la retroalimentación de quienes lo observaron trabajar. El tutor empresarial, el docente y los compañeros de las sesiones de la semana anterior han emitido observaciones sobre su desempeño; la pregunta ahora es qué hacer con ellas. La retroalimentación mal gestionada se desperdicia de dos maneras: la que se rechaza por orgullo no enseña nada, y la que se acepta sin análisis tampoco, obedecer no es aprender. Entre ambas está la vía profesional: interpretar la retroalimentación, contrastarla con la propia evidencia y convertirla en ajustes concretos del desempeño.

Esta semana se estudiará ese proceso completo: los tipos y fuentes de retroalimentación, el método para interpretarla, separando hechos de juicios y buscando patrones, el manejo de las reacciones defensivas que todos experimentamos, y la documentación de los ajustes en el informe. El foro reflexivo de la semana pone en común los logros y las dificultades de la experiencia, aplicando la reflexión colectiva a lo vivido. Esta semana se entrega, además, la Evaluación 5: el informe de práctica con la autoevaluación y el análisis de la retroalimentación recibida. Al finalizar, el estudiante podrá integrar la retroalimentación a su desempeño con criterio y madurez, en relación con el Resultado de Aprendizaje 3 y, en particular, con su segundo criterio de evaluación.

9.1. Interpretación de la retroalimentación recibida

9.1.1. La retroalimentación como activo profesional

La retroalimentación es información sobre el propio desempeño vista desde fuera. Su valor es único porque corrige el punto ciego estructural de toda autoevaluación: nadie se observa a sí mismo trabajando. El practicante sabe qué quiso hacer y qué cree haber hecho; el tutor vio qué hizo efectivamente y qué efecto produjo. Por eso los profesionales que más crecen no son los que menos observaciones reciben, sino los que más las buscan y mejor las procesan: en el mundo laboral, la retroalimentación franca es un activo escaso que se gana con la actitud demostrada al recibirla (Menghini, Negrin y Guillermo, 2018).

Conviene desactivar desde el inicio el malentendido más común: la retroalimentación no es una calificación de la persona, sino una lectura del desempeño observable. “El reporte del martes llegó sin las cifras de la zona sur” describe un hecho mejorable; no dice que el practicante sea descuidado. Mantener esa distinción —el trabajo no es la persona— es lo que permite escuchar sin herirse y mejorar sin humillarse.

Por eso la conducta profesional no es esperar la retroalimentación sino provocarla, y hacerlo con preguntas que faciliten respuestas útiles. “¿Cómo lo estoy haciendo?” suele producir un “bien” de cortesía; en cambio, “¿qué es lo primero que mejorarías de mis reportes?” o “en la atención del cliente de ayer, ¿qué habrías hecho distinto?” invitan a observaciones concretas. Quien pregunta así comunica dos cosas valiosas: que quiere mejorar y que sabe recibir.

9.1.2. Fuentes y tipos de retroalimentación

El estudiante ha recibido, a lo largo de la práctica, retroalimentación de fuentes distintas, cada una con su perspectiva y su peso. La Tabla 1 las organiza.

Tabla 1.

Fuentes de retroalimentación y su aporte específico

Fuente	Qué observa mejor	Formato típico
Tutor o supervisor empresarial	El desempeño real en el puesto: calidad del trabajo, cumplimiento, actitud, integración al equipo.	Ficha de evaluación, conversaciones de seguimiento, observaciones del día a día.
Docente de la asignatura	La calidad de los productos académicos: plan, registros, informes, y la coherencia del proceso.	Rúbricas de las evaluaciones, comentarios a las entregas.
Compañeros (pares)	La comunicación y la colaboración vistas desde el mismo nivel; lo que la jerarquía no ve.	Sesiones de retroalimentación colectiva, trabajo en equipo.
Clientes y usuarios	El efecto del trabajo en su destinatario final: claridad, trato, resolución.	Reacciones directas, quejas, agradecimientos, encuestas.

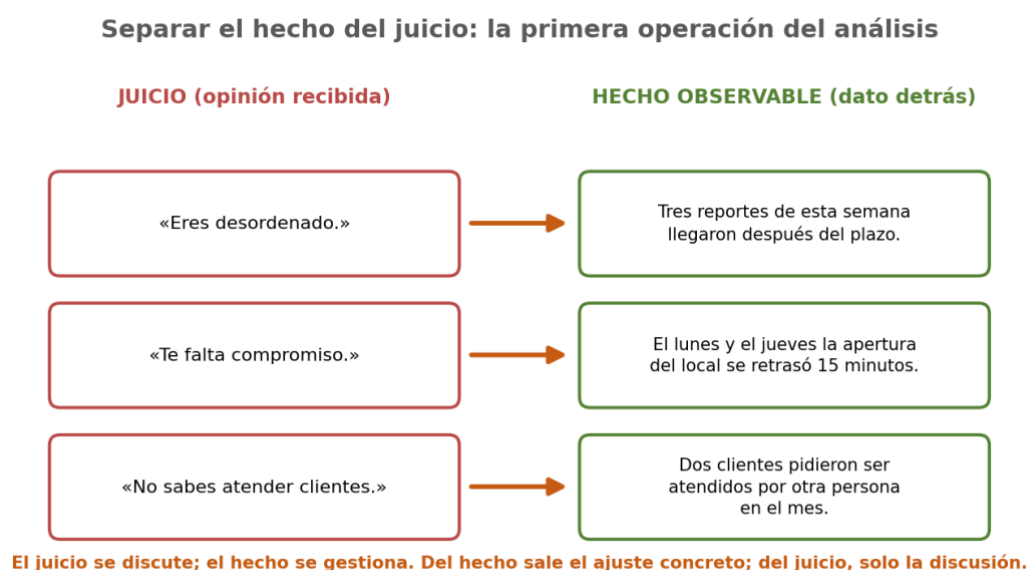
Nota. La tabla presenta las cuatro fuentes de retroalimentación del practicante, lo que cada una observa con mayor autoridad y sus formatos habituales. Elaboración propia (Durán, 2026).

Por su contenido, la retroalimentación puede ser de reconocimiento (confirma lo que funciona y debe mantenerse) o de mejora (señala lo que debe ajustarse). Ambas son necesarias: sin la primera, el practicante puede abandonar por error una fortaleza; sin la segunda, repetirá indefinidamente el mismo error.

La lectura conjunta de las fuentes es más valiosa que cualquiera por separado: cuando el tutor, un compañero y la rúbrica del docente apuntan a lo mismo desde ángulos distintos, la señal es inequívoca; cuando divergen, la divergencia también informa —quizá el desempeño varía según el contexto, o alguna fuente observó una situación atípica. El analista de su propio desempeño trabaja como cualquier analista: triangulando.

Figura 1.

Separar el hecho del juicio: tres ejemplos



Nota. La figura muestra la primera operación del método de interpretación: traducir el juicio recibido al hecho observable que lo origina, que es el que puede gestionarse con un ajuste concreto. Elaboración propia (Durán, 2026).

9.1.3. El método de interpretación

Interpretar la retroalimentación es un ejercicio de pensamiento crítico sobre información que nos concierne —el más difícil de todos, porque el analista es también el analizado (Lazzati, 2023). El método tiene cuatro pasos:

- **Separar el hecho del juicio:** “llegaste tarde tres lunes” es un hecho; “eres impuntual” es un juicio. Se trabaja sobre los hechos; los juicios se traducen a los hechos que los originan.
- **Buscar el patrón:** una observación aislada puede ser circunstancial; la misma observación de dos fuentes distintas —el tutor y un compañero señalan la comunicación bajo presión— es un patrón que merece prioridad.
- **Contrastar con la propia evidencia:** la bitácora y las autoevaluaciones permiten verificar: ¿los registros confirman la observación?, ¿la matizan?, ¿la contradicen con datos?

- **Ponderar la fuente y el contexto:** cada fuente ve una parte; la observación del cliente sobre el trato pesa más que la del compañero sobre ese mismo punto, y viceversa en la colaboración interna.

Apliquemos los dos primeros pasos a un caso frecuente. La ficha del tutor dice: “le falta iniciativa”. Es un juicio; el paso uno obliga a traducirlo: en la conversación de precisión, el tutor lo aterriza en dos hechos —“cuando terminas lo asignado, esperas a que te den la siguiente tarea” y “no propusiste alternativas cuando faltó el material de la exhibición”. El paso dos busca el patrón: la autoevaluación de la semana 7 ya registraba “dependencia: la tarea esperaba a un tercero”. Dos fuentes, un patrón: la gestión autónoma de los tiempos muertos es prioridad de mejora. Sin la traducción a hechos, “falta de iniciativa” solo habría producido malestar.

Figura 2.

El método de interpretación de la retroalimentación



Nota. La figura presenta los cuatro pasos del método (separar hecho de juicio, buscar patrones, contrastar con evidencia propia y ponderar la fuente) como un embudo que transforma observaciones diversas en conclusiones accionables. Elaboración propia (Durán, 2026).

9.2. Revisión crítica y ajuste del desempeño

9.2.1. Manejar la reacción defensiva

Antes del análisis está la reacción, y conviene conocerla. Ante la retroalimentación de mejora, las respuestas defensivas típicas son cuatro: negar (“eso no fue así”), justificar (“fue porque el sistema falló”), contraatacar (“¿y lo que hacen los demás?”) y minimizar (“fue solo una vez”). Todas son humanas y todas bloquean el aprendizaje. La técnica profesional es simple de enunciar y exigente de practicar: escuchar completo sin interrumpir, agradecer, pedir precisión con preguntas (“¿puedes darme un ejemplo?”, “¿qué habrías esperado en esa situación?”) y tomarse el tiempo de procesar antes de responder. La escucha activa de la semana 2 encuentra aquí su prueba más exigente: escuchar bien cuando lo que se dice nos cuesta.

Un matiz importante: aceptar procesar la retroalimentación no obliga a coincidir con toda ella. Tras el análisis, el practicante puede concluir con fundamento que una observación no se sostiene en los hechos; en ese caso, la respuesta profesional es presentar la evidencia con asertividad —no acumular el desacuerdo en silencio ni rendirse a un juicio que los datos contradicen.

Dos sesgos merecen vigilancia especial durante el procesamiento. El sesgo de confirmación lleva a sobrevalorar la retroalimentación que coincide con la imagen propia y a descartar la que la contradice —exactamente al revés de lo útil: la observación que sorprende es la que más información nueva trae. Y el sesgo de negatividad hace que una observación de mejora pese emocionalmente más que cinco reconocimientos, distorsionando el balance real del desempeño. Nombrarlos no los elimina, pero permite descontarlos del análisis.

Figura 3.

El sesgo de confirmación como filtro de la retroalimentación



Nota. La figura representa cómo el sesgo de confirmación deja pasar con nitidez lo que confirma la autoimagen y descarta con excusas lo que la contradice; nombrarlo permite descontarlo del análisis. Elaboración propia (Durán, 2026).

9.2.2. Del análisis al ajuste

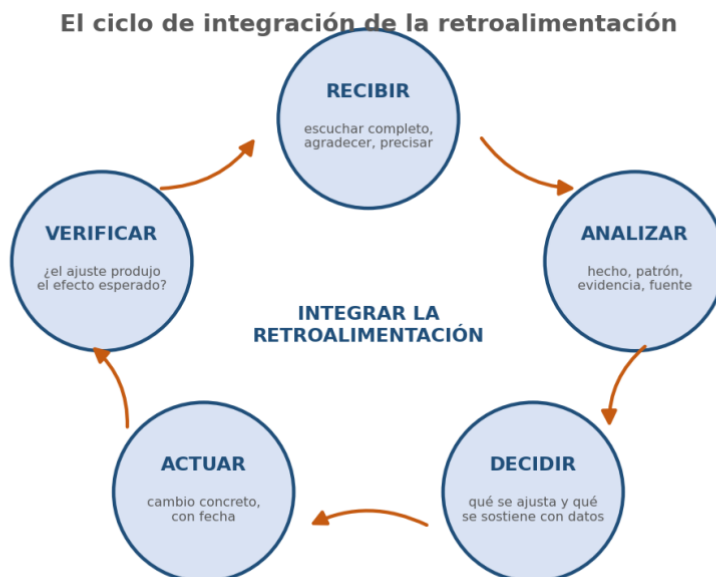
La retroalimentación analizada se convierte en ajustes: cambios concretos y verificables del desempeño. El ciclo completo tiene cinco momentos: recibir (con la técnica anterior), analizar (con el método del 9.1.3), decidir (qué se ajusta, qué se mantiene y qué se descarta con fundamento), actuar (el cambio concreto, con fecha) y verificar (¿el ajuste produjo el efecto esperado?). El ciclo es el mismo que el estudiante aplicó a sus metas en la semana 7; ahora el insumo no es el plan propio sino la mirada de otros.

Un ejemplo completo: el tutor observa que “los reportes son completos pero llegan tarde para la reunión de los lunes”. Hecho verificado en bitácora: tres de cinco reportes se enviaron el lunes a las 8h30, la reunión es a las 9h00 y el tutor los revisa antes. Análisis: el reporte se redactaba el lunes temprano porque el viernes quedaba “sin tiempo”; la causa real es que el viernes no tenía bloque protegido. Decisión y acción: mover la redacción al viernes de 15h00 a

16h00, bloque reservado en el cronograma. Verificación dos semanas después: reportes enviados el viernes, observación del tutor cerrada. Ese pequeño ciclo, documentado, es exactamente lo que la rúbrica llama “integrar la retroalimentación con mejoras concretas”.

Figura 4.

El ciclo de integración de la retroalimentación



Nota. La figura presenta el ciclo de cinco momentos (recibir, analizar, decidir, actuar y verificar) aplicado al ejemplo del reporte semanal, mostrando cómo una observación se transforma en un ajuste verificado. Elaboración propia (Durán, 2026).

9.2.3. Documentar la integración en el informe

La Evaluación 5 pide evidenciar este proceso por escrito. La sección correspondiente del informe presenta, para cada observación relevante recibida: la retroalimentación textual o resumida con su fuente (la ficha del tutor se adjunta como anexo), el análisis realizado (hecho, patrón, contraste con la propia evidencia), la decisión tomada y el ajuste ejecutado o comprometido, con su estado de verificación. La redacción mantiene el tono aprendido en la autoevaluación: primera persona, hechos y responsabilidad sin dramatismo. Integrar no es transcribir la ficha del tutor: es mostrar qué se hizo con ella.

Tres formas de no-integración que la rúbrica detecta de inmediato: la transcripción (copiar la ficha del tutor sin análisis), la aceptación genérica (“agradezco las observaciones y las tomaré en cuenta”, sin un solo ajuste concreto) y la integración retórica (ajustes anunciados que ninguna evidencia posterior respalda). La integración genuina deja rastro: decisiones fechadas, cambios visibles en la bitácora y observaciones cerradas.

9.3. Foro reflexivo: logros y dificultades de la experiencia

9.3.1. La reflexión compartida

El foro asincrónico de esta semana pone en común lo que cada estudiante ha vivido: el logro del que está más orgulloso y la dificultad que más le costó, ambos con su análisis. Su valor va más allá del desahogo: al leer las experiencias de los compañeros, cada estudiante descubre que sus dificultades no son defectos personales sino situaciones típicas del tránsito al mundo

laboral —la primera llamada difícil, el error frente al supervisor, la semana que el plan se deshizo— y que existen tantas formas de resolverlas como practicantes. La reflexión compartida convierte diez experiencias individuales en un repertorio colectivo.

La participación en el foro sigue la estructura de la reflexión de la semana 8:

- **Aporte inicial:** un logro y una dificultad, narrados en nivel analítico (qué pasó y por qué) y cerrados en nivel proyectivo (qué principio se extrae).
- **Réplicas:** al menos dos intervenciones sobre aportes de compañeros que construyan — una pregunta que profundice, una experiencia paralela, una alternativa de solución— y no el “muy interesante” de relleno.
- **Reglas vigentes:** fundamentar, debatir ideas y no personas, y construir sobre lo dicho, como en el foro de la semana 3.

Un ejemplo del nivel esperado en el aporte inicial: “Mi mayor dificultad fue la semana 6, cuando dos devoluciones complejas coincidieron con el cierre de inventario y mi plan colapsó. Al analizarlo, vi que el problema no fue la carga sino mi silencio: no avisé al tutor hasta que ya estaba desbordado. Aprendí que pedir apoyo a tiempo no es admitir incapacidad sino gestionar recursos; ahora escalo cualquier riesgo de incumplimiento apenas lo detecto, no cuando se consume.” Tres movimientos —hecho, análisis, principio— en cinco líneas: esa es la reflexión que el foro busca.

9.3.2. Entrega de la Evaluación 5

Esta semana se entrega la Evaluación 5: el informe de práctica con análisis de retroalimentación, en PDF. La lista de verificación final: el informe completo según el formato institucional (las ocho secciones de la semana 8); el análisis de logros y dificultades con ejemplos concretos; la ficha o evidencia real de la retroalimentación del tutor, adjunta; la revisión crítica del desempeño integrando esa retroalimentación con el método de esta semana; y los ajustes realizados o comprometidos, con su estado. Se evaluará la calidad del informe, la profundidad del análisis, la integración genuina de la retroalimentación y el nivel de autocrítica —los cuatro primeros criterios de la rúbrica.

Con esta entrega, la experiencia queda documentada y analizada. La semana 10 cierra el ciclo completo del curso: la autoevaluación final contrastada con la inicial, la identificación de fortalezas y áreas de mejora, y el plan de mejora profesional que proyecta todo lo aprendido hacia adelante.

Síntesis de la semana

La retroalimentación corrige el punto ciego de la autoevaluación y es un activo que se gana con la actitud al recibirla. Se interpreta con método —separar hechos de juicios, buscar patrones, contrastar con la propia evidencia y ponderar la fuente— y se integra con un ciclo verificable: recibir, analizar, decidir, actuar y verificar. Las reacciones defensivas se reconocen y se gestionan con escucha; el desacuerdo fundamentado se expresa con asertividad y datos. El foro reflexivo convierte las experiencias individuales en aprendizaje colectivo. La idea central puede formularse así: **la madurez profesional se mide en el trato con la retroalimentación: quien la busca, la analiza con honestidad y la convierte en ajustes verificables, ha aprendido a mejorar por diseño y no por accidente.**

RE FE REN CIAS

Lazzati, S. C. (2023). El pensamiento crítico: teoría, práctica y competencias que plantea el mundo laboral actual (1.^a ed.). Ediciones Granica.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/230416>

Menghini, R. A., Negrin, M. y Guillermo, S. (Comps.). (2018). Prácticas preprofesionales universitarias: punto de articulación con el mundo laboral. Homo Sapiens Ediciones.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/129650>

Sola Estupiñán, M. (2024). Prácticas profesionales. Puente entre el mundo académico y laboral (1.^a ed.). Dykinson. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/279653>



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec