

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **RELACIÓN DEL FEEDBACK LABORAL CON LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL PERSONAL EN UNA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA DEL PERÚ**

Trabajo de Investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

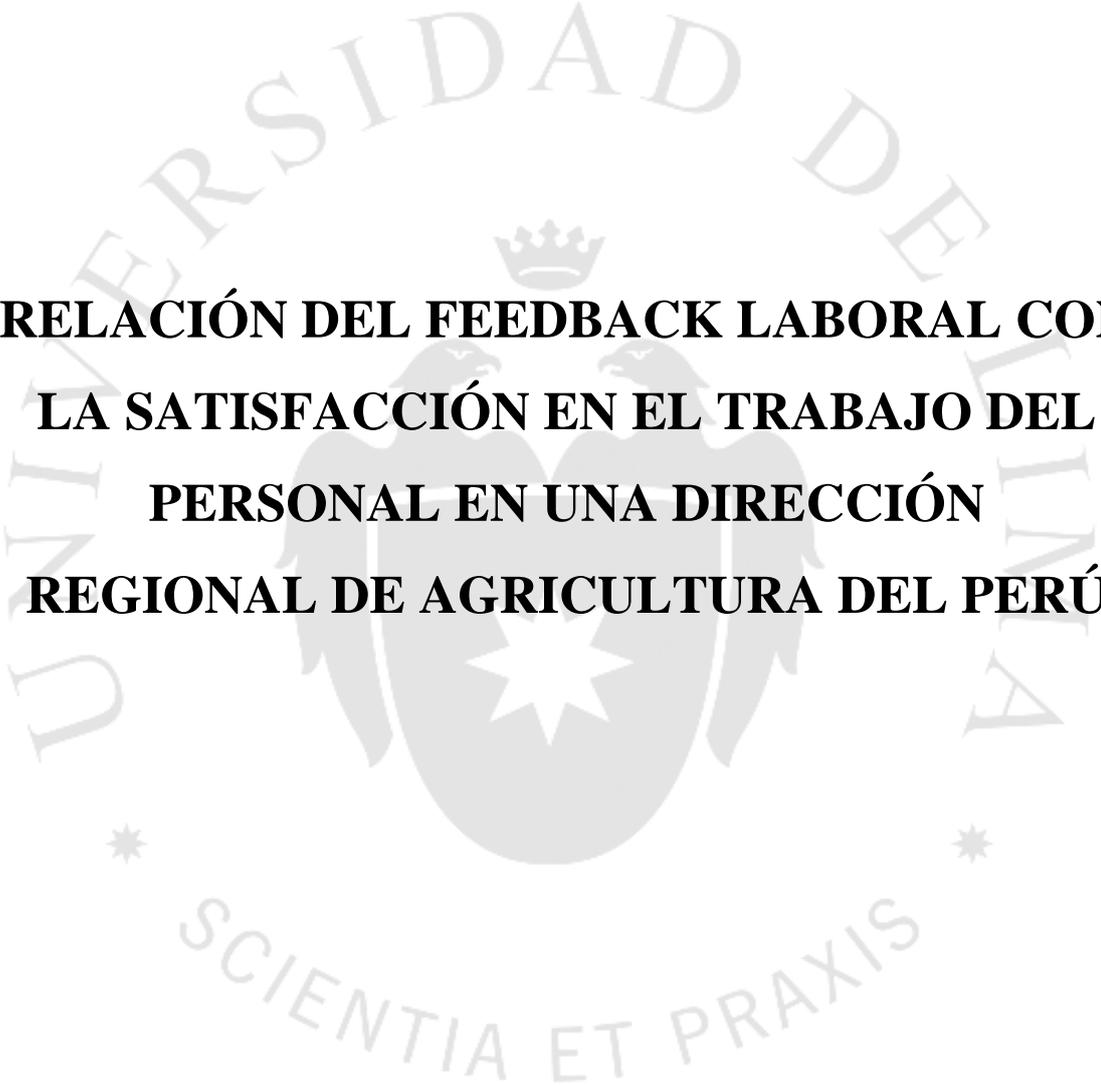
**Cynthia Fiorella Ortiz Olaechea**  
**Código 20040842**

**Asesor**

Aldo Motta Ferreccio

Lima – Perú  
Junio del 2017





**RELACIÓN DEL FEEDBACK LABORAL CON  
LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL  
PERSONAL EN UNA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE AGRICULTURA DEL PERÚ**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Descripción del problema .....	3
1.1.1 Problema general.....	4
1.1.2 Problemas específicos .....	4
1.2 Objetivos .....	4
1.2.1 Objetivo general .....	4
1.2.2 Objetivos específicos .....	4
1.3 Hipótesis .....	5
1.3.1 Hipótesis general .....	5
1.3.2 Hipótesis específicas.....	5
1.4 Identificación y clasificación de las variables .....	6
1.5 Justificación de la investigación .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Feedback .....	8
2.2.1. Elementos del feedback.....	9
2.2.2. Tipos de feedback .....	9
2.2.3. Fuentes de feedback .....	11
2.2.4. Finalidad del feedback .....	11
2.2.5. Condiciones de satisfacción del feedback.....	12
2.2.6. Escala de medición del feedback .....	14
2.3. Satisfacción laboral .....	15
2.3.1. Teorías de satisfacción laboral .....	15
2.3.2. Consecuencias de la satisfacción .....	17
2.4. Insatisfacción laboral .....	20
2.4.1. Causas de la insatisfacción laboral.....	21
2.4.2. Cómo se expresa la insatisfacción laboral .....	24
2.5. Dirección Regional de Agricultura del Perú .....	25
2.5.1. El Estado peruano en su rol de empleador .....	27
2.6. Definición de términos.....	28

<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>32</b>
3.1. Tipo de investigación .....	32
3.2. Diseño de investigación .....	32
3.3. Población.....	33
3.4. Muestra .....	33
3.5. Identificación de las variables.....	35
3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	37
3.6.1. Cuestionario Job Feedback Survey .....	37
3.6.2. Cuestionario S 21/26.....	38
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
4.1. Feedback laboral .....	39
4.2. Satisfacción laboral .....	52
4.3. Contraste de hipótesis .....	57
4.4. Normalidad de los datos.....	58
4.5. Hipótesis específicas .....	58
4.6. Hipótesis general.....	69
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Escalas de medición y categorías del Feedback .....	14
Tabla 2.2.	Principales causas de insatisfacción laboral .....	23
Tabla 2.3.	Cómo se expresa la insatisfacción laboral .....	24
Tabla 3.4	Población .....	33
Tabla 3.5	Distribución de la muestra de la Dirección Regional de Agricultura .....	34
Tabla 3.6	Operacionalización de variables.....	36
Tabla 3.7	Ficha técnica del Cuestionario Job Feedback Survey .....	37
Tabla 3.8	Ficha técnica Cuestionario S 21/26 .....	38
Tabla 4.9	Interpretación del coeficiente de Variación.....	39
Tabla 4.10	Estadísticos descriptivos de las seis dimensiones del Feedback laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura.....	39
Tabla 4.11	Media, desviación típica y coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral Organización/jefe positivo. ....	40
Tabla 4.12	Media, desviación típica y coeficiente de variación de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / jefe negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	41
Tabla 4.13	Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	43
Tabla 4.14	Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: Compañeros negativos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	44
Tabla 4.15	Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea / self positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	46

Tabla 4.16	Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea / self negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	49
Tabla 4.17	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según señal del Feedback laboral. ....	51
Tabla 4.18	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización.....	52
Tabla 4.19	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones.....	53
Tabla 4.20	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción Intrínseca.....	54
Tabla 4.21	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo.....	54
Tabla 4.22	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo.....	55
Tabla 4.23	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según dimensión Satisfacción con la Calidad de Producción.....	56
Tabla 4.24	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Satisfacción general .....	57
Tabla 4.25	Prueba de normalidad .....	58
Tabla 4.26	Niveles de correlación .....	59
Tabla 4.27	Prueba binomial. Fuente escala organización / jefe positivo.....	60
Tabla 4.28	Correlación entre organización/jefe positivo y satisfacción laboral.....	60
Tabla 4.29	Prueba binomial. Fuente escala organización /jefe negativo.....	61
Tabla 4.30	Correlación entre organización/jefe negativo y satisfacción laboral .....	62
Tabla 4.31	Prueba binomial. Fuente escala compañeros positivos .....	63

Tabla 4.32	Correlación entre organización/compañeros positivos y satisfacción laboral .....	63
Tabla 4.33	Prueba binomial. Escala compañeros negativos.....	65
Tabla 4.34	Correlación entre organización/compañeros negativos y satisfacción laboral .....	65
Tabla 4.35	Prueba binomial. Tarea self positivo .....	67
Tabla 4.36	Correlación entre tarea /self positivo y satisfacción laboral.....	67
Tabla 4.37	Prueba binomial. Escala tarea self negativo .....	68
Tabla 4.38	Correlación entre tarea /self negativo y satisfacción laboral.....	69
Tabla 4.39	Correlación entre escala total de Feedback laboral y la satisfacción en el trabajo.....	70

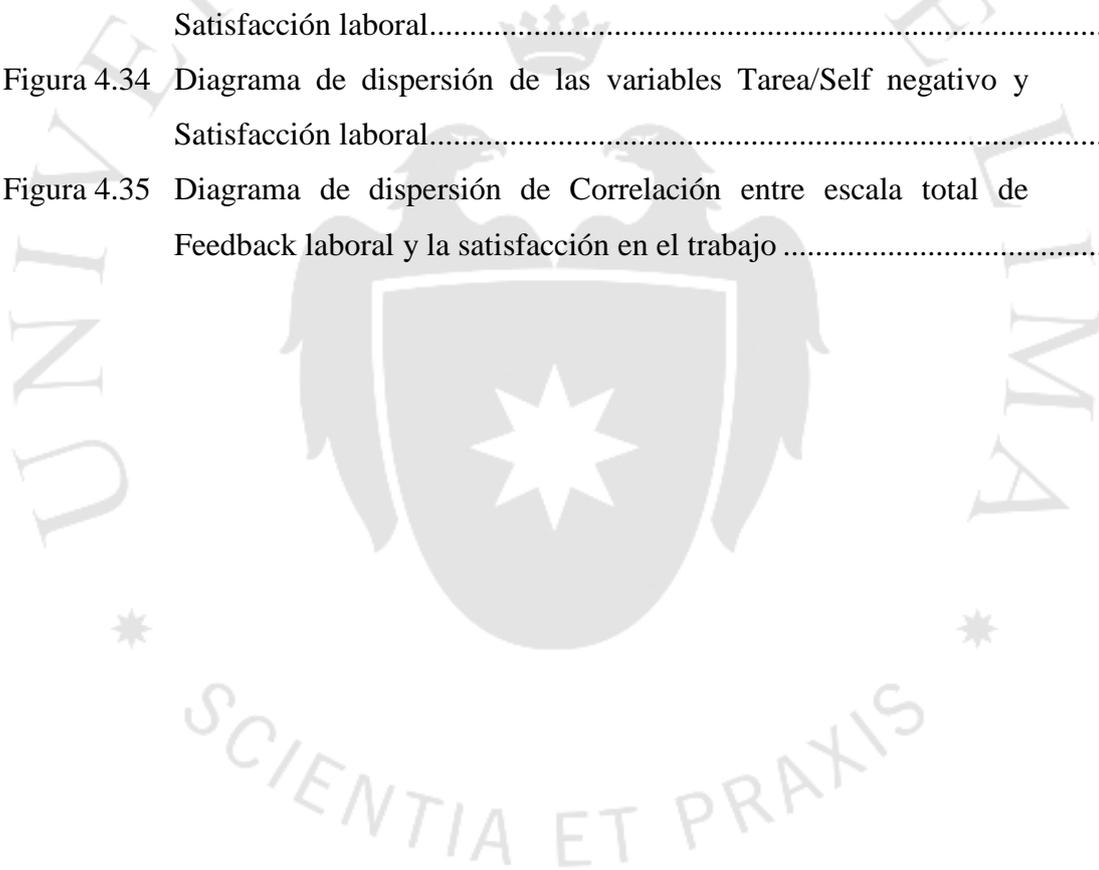


## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Tipos de Feedback .....	11
Figura 2.2.	Cómo implementar el Feedback .....	12
Figura 2.3.	Cómo dar un Feedback efectivo .....	14
Figura 2.4	Relación entre satisfacción y feedback.....	17
Figura 2.5	Modelo X.....	19
Figura 2.6	Representación Grafica de las causas de insatisfacción laboral .....	23
Figura 2.7.	Organigrama de la Dirección Regional de Agricultura.....	26
Figura 2.8.	Presencia laboral en el sector público.....	28
Figura 4.9	Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / jefe positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	40
Figura 4.10	Coeficiente de variación de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / jefe positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	41
Figura 4.11	Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / Jefe negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	42
Figura 4.12	Coeficiente de variación según la fuente Organización / jefe negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	42
Figura 4.13	Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	43
Figura 4.14	Coeficiente de variación según la fuente compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	44
Figura 4.15	Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Compañeros negativos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.....	45

Figura 4.16	Coeficiente de variación de la escala compañeros negativos de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	45
Figura 4.17	Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea/self positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	47
Figura 4.18	Coeficiente de variación de la fuente Tarea / self positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	48
Figura 4.19	Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea / self negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	50
Figura 4.20	Coeficiente de variación de la fuente Tarea / self negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú. ....	51
Figura 4.21	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según señal del Feedback laboral. ....	52
Figura 4.22	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización. ....	53
Figura 4.23	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones. ....	53
Figura 4.24	Personal de la Dirección Regional de Agricultura según Dimensión Satisfacción Intrínseca. ....	54
Figura 4.25	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo. ....	55
Figura 4.26	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo. ....	55
Figura 4.27	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según dimensión Satisfacción con la Calidad de Producción. ....	56

Figura 4.28	Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Satisfacción general .....	57
Figura 4.29	Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Positivo y Satisfacción laboral .....	60
Figura 4.30	Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Negativo y Satisfacción laboral .....	62
Figura 4.31	Diagrama de dispersión de las variables Organización /Compañeros positivos y Satisfacción laboral.....	64
Figura 4.32	Diagrama de dispersión de las variables Organización /Compañeros negativos y Satisfacción laboral.....	66
Figura 4.33	Diagrama de dispersión de las variables Tarea /Self positivo y Satisfacción laboral.....	67
Figura 4.34	Diagrama de dispersión de las variables Tarea/Self negativo y Satisfacción laboral.....	69
Figura 4.35	Diagrama de dispersión de Correlación entre escala total de Feedback laboral y la satisfacción en el trabajo .....	70



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1:	Cuestionario Job Feedback Survey.....	84
ANEXO 2:	Cuestionario S 21/26.....	87
ANEXO 3:	Percentiles Satisfacción Total.....	89



# INTRODUCCIÓN

Actualmente, la satisfacción del personal que labora en una organización o en una empresa es fundamental ya que el factor humano desempeña un rol preponderante para mejorar la eficiencia y eficacia en el ámbito empresarial del presente siglo. La evidencia empírica revela que el personal que se siente satisfecho responderá adecuadamente ante los retos, exigencias y la solución de obstáculos en su medio laboral. Así mismo, la investigación actual en comportamiento organizacional está demostrando que existe relación entre un personal satisfecho y el incremento de la efectividad y la productividad. (Robbins, 2013)

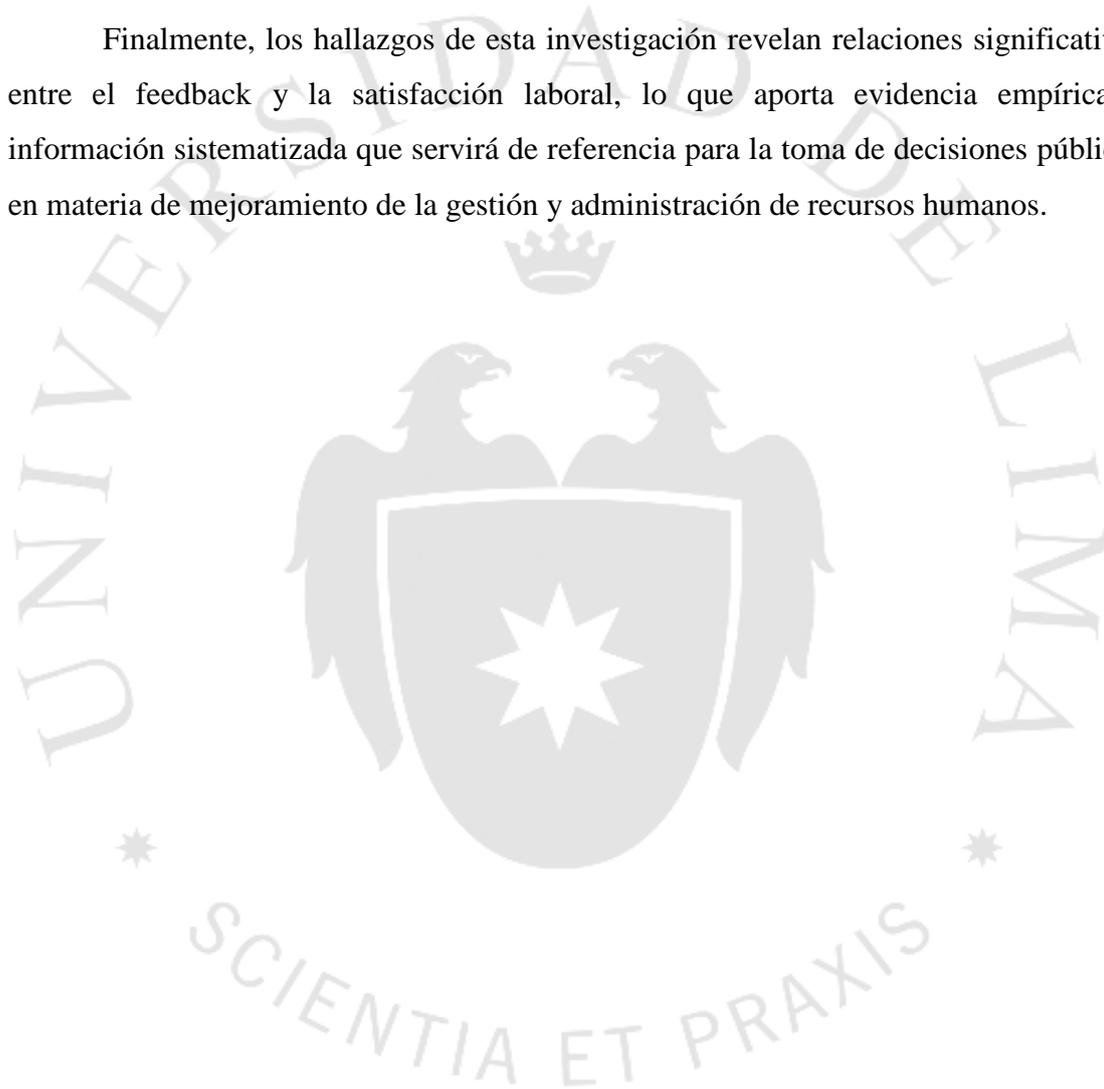
En tal sentido el presente estudio de la satisfacción laboral como parte de la dinámica organizacional, es muy importante, ya que son muchas las variables que pueden intervenir (relaciones entre grupos e individuos, roles, jerarquía, entre otros), sin embargo, no se han realizado suficientes estudios que permitan validar la influencia de elementos o factores, como el feedback (retroalimentación) como una variable que puede influir en el nivel de satisfacción del personal.

Por esas razones considero relevante realizar este trabajo de investigación, centrando mi ámbito de estudio en una Dirección Regional de Agricultura del Perú (realizado en noviembre del 2016) que tiene como finalidad una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano (busca la satisfacción del usuario externo) a través de la promoción e impulso del desarrollo de una agricultura moderna. Este propósito demanda por parte del personal compromiso y productividad óptima para cumplir con las exigencias de su puesto laboral. La base teórica de la presente investigación plantea que el cumplimiento de tareas y los resultados de una organización, se relacionan con la satisfacción en el trabajo, aspecto que en muchos casos no se presenta en el recurso humano de la organización estudiada.

Entendemos la satisfacción en el trabajo como la variable dependiente que revela el grado de aceptación, confort y felicidad obtenido por los trabajadores en su lugar de trabajo. Las condiciones físicas y psicológicas del mismo influyen en el nivel general de rendimiento, el compromiso y la motivación de los colaboradores.

Asimismo, consideramos que es importante la investigación en la institución pública citada, porque se indaga sobre la variable feedback y su influencia en la satisfacción del personal, también se aborda el tema del capital humano y su bienestar. En esta investigación partimos de la idea que, presumiblemente el feedback dado por el superior sea una de las variables que influyen en la satisfacción de los colaboradores, sumado al feedback ofrecido por los compañeros de trabajo y el feedback del colaborador sobre su propio desempeño.

Finalmente, los hallazgos de esta investigación revelan relaciones significativas entre el feedback y la satisfacción laboral, lo que aporta evidencia empírica e información sistematizada que servirá de referencia para la toma de decisiones públicas en materia de mejoramiento de la gestión y administración de recursos humanos.



# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Descripción del problema**

El feedback o retroalimentación consiste en recibir del superior una opinión acerca del desempeño inmediato. Es brindado al personal de la organización para revelar como este se desempeña en el ámbito laboral y también contribuye al plan de mejora individual del mismo, para el logro de los objetivos tanto del puesto, del área, así como de la organización.

La retroalimentación puede ser negativa (desaprobatoria) o positiva, y se puede recibir de diferentes maneras haciendo uso de diversos canales de comunicación organizacional, los cuales deben ser elegidos cuidadosamente dependiendo del caso, ya que esto influirá notoriamente en como el feedback es recibido por el personal.

Sabemos además, que la conducta del personal está influida por el feedback, que puede venir de distintas fuentes como son los jefes, los colegas y el colaborador mismo. Asimismo, muchos de los problemas internos de las organizaciones se relacionan con una deficiente gestión de comunicación interna; en muchos casos, los colaboradores no conocen con precisión qué piensan sus superiores de su trabajo, temen expresarse o no encuentran los canales para hacerlo, lo que limita la comunicación y tiene un impacto negativo en la satisfacción, productividad y motivación del personal.

En la Dirección Regional de Agricultura que hemos investigado, existe una escasa y deficiente comunicación interna, por eso se tiene problemas para lograr los objetivos, no se trata de un personal motivado y el grado de productividad e involucramiento con la misión, la visión y los valores del Ministerio de Agricultura del Perú es bajo. Todo esto no permite comunicar bien el discurso acerca de las metas y objetivos por parte del equipo directivo y por ende las líneas estratégicas dejan de estar claras. Esto podría terminar afectando a las diferentes áreas de la organización y debilitar la cultura organizacional. En tal sentido, es necesario indagar de qué manera el feedback (retroalimentación) existente en la Dirección Regional de Agricultura del Perú, se relaciona con la satisfacción laboral que presenta el personal de la institución.

En base a lo expuesto, nos planteamos la siguiente interrogante:

### **1.1.1 Problema general**

¿Se relaciona el feedback laboral general con la satisfacción en el trabajo del personal de la Dirección Regional investigada?

### **1.1.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo es el feedback disponible en función de la fuente escala organización / jefe en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral?
- ¿Cómo es el feedback disponible en función de la fuente escala compañeros en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral?
- ¿Cómo es el feedback disponible en función de la fuente escala tarea self en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo que presenta el personal que labora en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral?

## **1.2 Objetivos**

Los objetivos que buscamos en este estudio son de dos tipos:

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar si el feedback laboral influye en la satisfacción en el trabajo del personal de una Dirección Regional de Agricultura del Perú.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Precisar cómo es el feedback en función de la fuente escala organización / jefe positivo y negativo en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral.
- Identificar cómo es el feedback en función de la fuente escala compañeros positivo y negativo en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral
- Precisar cómo es el feedback en función de la fuente escala tarea self positivo y negativo en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral.

- Identificar como es el nivel de satisfacción en el trabajo que presenta el personal que labora en la Dirección Regional y su relación con la satisfacción laboral.

### 1.3 Hipótesis

Las hipótesis en este estudio son de dos tipos:

#### 1.3.1 Hipótesis general

El *feedback* laboral es un recurso administrativo que influye significativamente en la satisfacción en el trabajo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú en 2016.

#### 1.3.2 Hipótesis específicas

- El *feedback* disponible en función de la fuente escala organización / jefe positivo es poco eficaz (< al percentil 75) y se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El *feedback* disponible en función de la fuente escala organización / jefe negativo es poco eficaz (< al percentil 75) y se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros positivos es poco eficaz (< al percentil 75) y se relaciona con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros negativos es poco eficaz (< al percentil 75) y se relaciona con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El *feedback* disponible en función de la fuente escala tarea self positiva es poco eficaz (< al percentil 75) y se relaciona con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

- El feedback disponible en función de la fuente escala tarea self negativa es poco eficaz (< al percentil 75) y se relaciona con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El nivel de satisfacción en el trabajo que presenta el personal que labora en la Dirección Regional, es moderado.

#### **1.4 Identificación y clasificación de las variables**

- **Variable: Feedback laboral**

Por la función que cumple en la hipótesis: independiente

Por su naturaleza: activa

Por el método de estudio: cuantitativa

Por la posesión de la característica: discreta

- **Variable: Satisfacción en el trabajo**

Por la función que cumple en la hipótesis: dependiente

Por su naturaleza: pasiva

Por el método de estudio: cuantitativa

Por la posesión de la característica: discreta

#### **1.5 Justificación de la investigación**

El problema de esta investigación se justifica porque el feedback laboral tiene vigencia y relevancia científica, ya que resulta útil para diseñar estrategias de motivación y mejorar el desempeño y la satisfacción de los miembros de una organización. Además, los resultados de la investigación permitirán a las autoridades de la Dirección Regional de Agricultura medir la satisfacción laboral en relación al feedback de su personal y a tomar acciones oportunas que garanticen que, tanto los supervisores como el personal subordinado alcanzarán sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

## CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes

En la región de Oviedo en España se realizó el estudio del Feedback laboral y satisfacción con el propósito de indagar las señales de feedback positiva y negativa a nivel de la organización/supervisor, compañeros y tarea/self. La muestra estuvo constituida por 775 empleados de un ayuntamiento asturiano. Concluyen que la dimensión feedback Organización/ supervisor positivo, guarda una relación significativa con un alta satisfacción en el trabajo por parte de los colaboradores (García y Ovejero, 2006).

En Guatemala, Veliz (2016) realizó el estudio Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (Coaching) y liderazgo. (Tesis de titulación Universidad Rafael Landívar). Entre los principales resultados encontró que el feedback positivo juega un papel importante en las diversas variables de la administración y gestión de los recursos humanos de la organización y concluye que el nivel de adaptabilidad y manejo a través de retroalimentación (feedback) se encuentra a un nivel alto de ejecución (50%).

En Lima, se utilizó la prueba Job Feedback Survey, que se compone de seis escalas en función de la combinación señal (positiva-negativa) y fuente (organización/supervisor, compañeros, tarea/self) y se concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre los factores psicosociales con la retroalimentación (feedback) positiva de los asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía de seguros, sin embargo, no se encontró relación significativa de los factores psicosociales con la retroalimentación negativa. Esto lo investigó Mollo (2015) en su tesis de maestría Relación entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral en asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía de seguros del Perú en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Otros investigadores del campo de la psicología organizacional han incluido el concepto de feedback como una variable importante en la práctica de un liderazgo efectivo, incluyendo la capacidad de una comunicación franca, personal y directa entre jefe y subordinado, como una competencia esencial en la relación laboral.

## 2.2. Feedback

El concepto de *feedback* o *retroalimentación* tiene las siguientes acepciones

1. En cibernética, el feedback se da cuando parte del eferente de un sistema se aísla y retroalimenta el mismo sistema como aferente. 2. En comunicación, consiste en la información aportada por un actor durante o después de una actividad que le permite evaluar el éxito o fracaso de su actuación. (Kent, 2003, p.318)

En la anterior acepción el concepto se aplica en general a muchos ámbitos, es por eso que debemos definir el feedback en el ámbito laboral como

Aquella comunicación verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta observada). (García, 2010, párr.1-2)

Otra acepción importante es la de Linares (2009) afirma que: “El término feedback es un vocablo anglosajón que significa retroalimentación, donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno; más puede llegar a ser positivo o negativo” (párr.1).

El feedback es positivo cuando el jefe o supervisor le comunica al colaborador que este ha realizado a plena satisfacción sus funciones. Será negativo, cuando el superior le comunique al subordinado que su conducta es inaceptable por estar fuera del rango esperado.

Desde el punto de vista del subordinado, el feedback nos permite tomar conciencia de los aspectos ocultos o desconocidos de nuestra actuación y de nuestro desempeño laboral. Gracias al sesgo de auto beneficio, la mayoría de personas solemos estar muy seguros de que lo que hacemos lo hacemos siempre bien y nos cuesta admitir que algo no se hizo completamente a satisfacción. Si algo sale mal, es culpa de los demás. Si todo salía bien es sólo gracias a mí. Un feedback brindado con objetividad nos permite pisar con los pies en la tierra, aprender a ser objetivos y ser conscientes que no somos perfectos, que algo se nos escapó o que no nos dimos cuenta de algo.

Desde el punto de vista del jefe, dar feedback es una ocasión de comunicarle a nuestro subordinado: lo que haces me importa, tu desempeño me incumbe, sé lo que mucho que te has esforzado en cumplir esta tarea. El feedback le permite al supervisor reforzar su rol de líder, de controlador, de juez de las conductas de su colaborador. Esto

en el entendido que todos los seres humanos estamos inconsciente o conscientemente esperando que nuestros superiores nos den feedback, que nos digan qué le pareció nuestra actuación o nuestro performance.

Por todo ello, es importante subrayar, que este tipo de comunicación en el contexto del ambiente laboral de una empresa o de una institución del Estado se convierte en una herramienta de motivación fundamental, ya que facilita un clima organizacional armónico, lo que disminuye la probabilidad de riesgo de ocurrencia de relaciones interpersonales inadecuadas, o tratándose de mala conducta, podría dar pie a que esta se instale, al no obtener la respuesta ratificatoria.

### 2.2.1. Elementos del feedback

Los elementos del feedback comprenden

La descripción de la conducta del otro + el impacto que ejerce en mí dicha conducta (valencia positiva o negativa que ejerce sobre mí) + las consecuencias de tal comportamiento + alternativas de cambio (cuando se busca que se mejore una conducta). (Martínez, 2005, p.1)

### 2.2.2. Tipos de feedback

El feedback se clasifica en:

- **Negativo:** Constituye una retroalimentación necesaria, ya que permite al jefe evidenciar los comportamientos inapropiados que afectan el rendimiento del colaborador (Marques, 2016). Es importante que, tratándose de una comunicación desaprobatoria se recalque, según algunos autores, la importancia de la manera de dar el feedback negativo: siempre debe hacerse en privado y en el tono más positivo posible. Otro requisito de la eficacia del feedback negativo es que debe darse inmediatamente ocurrida la acción y, además, debe venir acompañado de un compromiso de cambio o mejora por parte del colaborador.

Un feedback negativo utilizando expresiones insultantes o agresivas, puede desmotivar al trabajador o ser recibido de mala manera, debilitando así las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado. No hay que perder de vista la importancia de comprometer al trabajador a subsanar sus errores y generar en

el evaluado un auténtico propósito de enmienda, tratándose de conductas incorrectas. Además, el feedback negativo nos enseña que nadie es perfecto, que siempre, por más buenos que seamos en determinado campo de la labor, nuestro superior nos puede hacer ver aspectos o detalles que se nos pasaron por alto.

Todo feedback negativo exige, de parte de cada colaborador, una sincera actitud de sencillez y humildad, que los predisponga a no sentirse ofendidos o atacados porque se les hace ver sus errores o se les sugiera mejorar su desempeño.

- **Positivo:** Si un buen desempeño o una buena conducta del trabajador recibe retroalimentación positiva, es probable que se incrementen los valores de la regla de actuación a usar, y por ende, creará una situación próxima, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usará en adelante (Medina, 2005). Este es el tipo de feedback más importante, ya que, dependiendo de su grado de repercusión con los resultados de la organización, puede venir de la mano con algún tipo de incentivo (refuerzo positivo) y es herramienta clave para la motivación del personal y el reforzamiento de las conductas esperadas por parte de la compañía. Además, se debe indagar de qué forma se logró el resultado y utilizar cualquier idea innovadora para mejorar el know how de la empresa.

- **Constructivo:** Vinculado con el proceso de aprendizaje, ya que cuando se realiza un feedback, fundamentalmente se está ayudando a aprender nuevos conocimientos, habilidades o de otro lado, cambiar comportamientos o mejorar el rendimiento laboral. Al respecto, el feedback constructivo requiere de un análisis y reflexión de la situación actual con miras al futuro, buscar soluciones conjuntas y obtener un acuerdo.

Velasco (2014) considera que la crítica constructiva como base del feedback constructivo, incrementa la “cuenta emocional del jefe respecto a su colaborador” (párr.2). Pero sin duda, pretende coadyuvar a la resolución de problemas en la organización. Claro que comunicado eficazmente, tratando de evitar malos entendidos, en un clima laboral favorable y usando herramientas que nos garanticen que el mensaje que queremos transmitir sea el correcto y que al final motivemos al trabajador.

Figura 2.1.

Tipos de Feedback



Fuente: creación propia

### 2.2.3. Fuentes de feedback

Según Hanser y Muchinsky (1978) han identificado cuatro fuentes de las que proviene el feedback en el trabajo: feedback desde la organización; feedback proveniente del superior, feedback proveniente de los compañeros y feedback proveniente de la Tarea/*self*. (p.3)

En las tres primeras fuentes la vinculación con el sujeto es más distante psicológicamente, que el feedback que proviene de la *tarea/self*, dada las características propias de la fuente, ya que según Hackman (1975) y Oldham (1976), la posibilidad de dar mayor relevancia a la información que proviene del propio trabajo y del individuo que los realiza, es decir, al *feedback* autogenerado, es mayor que el *feedback* proveniente de fuentes externas al mismo. (p. 5)

### 2.2.4. Finalidad del feedback

Es importante enfatizar que el *feedback* en una organización favorece no solo la comunicación, sino que promueve el aprendizaje organizacional e individual, ya que orienta el comportamiento del personal, por tanto, puede aprovecharse para una mejora continua, ya que según Giraudier (2007 - 2011):

- Alienta la comunicación con sus colaboradores.

- Reduce el tiempo de formación, fomentando la productividad.
- Orienta a los miembros de su equipo cuando lo necesitan.
- Potencia su delegación de responsabilidades.
- Aumenta su credibilidad ante los colaboradores. (párr.17)

Para aplicar el feedback en cualquier organización, tenemos que tener en cuenta ciertos pasos ( véase la Figura 2.2):

Figura 2.2.  
Cómo implementar el Feedback



Fuente: Creación propia

### 2.2.5. Condiciones de satisfacción del feedback

Bossi (2001) afirma que el feedback constituye una faceta del desarrollo de las relaciones intersubjetivas en el ambiente de trabajo y establece las siguientes condiciones de satisfacción, las que se citan *in extenso*: [Requisitos para un feedback eficaz].

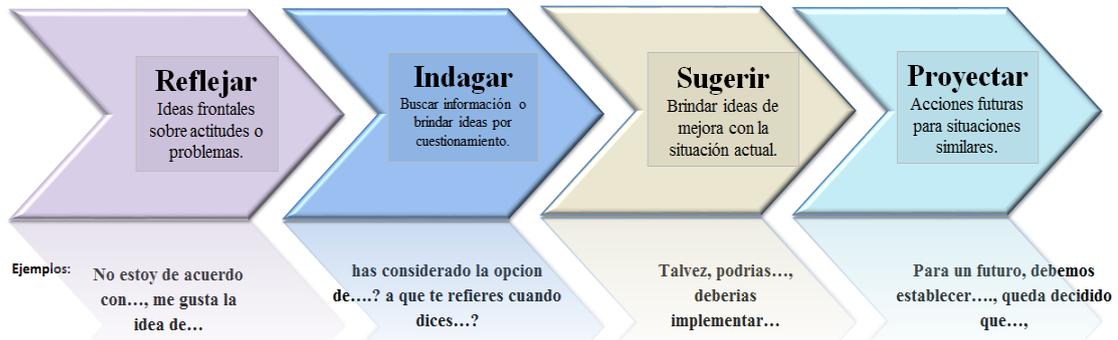
- **El motivo:** La persona que brinda el *feedback* lo hace sobre aspectos que previamente se definió como los objetivos a lograr, por lo tanto, el motivo de la

conversación no se debe desviar de en qué manera, quien da el *feedback*, puede ayudar a quien lo recibe a mejorar su efectividad en la consecución de los objetivos previamente establecidos y el alcance que tiene con los objetivos del puesto.

- **El permiso o la pertinencia.** A todos nos cuesta escuchar cuando otra persona nos señalan nuestros errores o escuchar lo que otras personas opinan respecto a nuestro comportamiento. Es por ello que la persona que recibe el feedback debe, primero que nada, tener una actitud positiva y abierta a querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar y ser criticada. De lo contrario sera inútil y probablemente resentirá la relación personal y laboral. Es por eso que es importante desarrollar la competencia “crítica y autocrítica.
- **Efectividad.** Cuando se habla de efectividad para llegar a cumplir con los objetivos propuestos, no solo nos referimos a los aspectos relacionados a tareas concretas, sino también a que tipo de estrategias emplearemos para conseguir los resultados esperados, cómo se manejan las relaciones con el equipo de trabajo y finalmente, el valor agregado que se generó en este proceso. ( véase Figura 2.3)
- **Libertad.** El desafío cuando se da *feedback*, es que al realizar este proceso la persona que lo recibe debe sentir que “pueda elegir” si da por válidas y útiles las opiniones y observaciones que recibe, así como “sentirse libre” para proponer él mismo sus propias soluciones, e indicar desde cuando piensa ponerlas en práctica y si está dispuesto a aplicarlas para corregir su rumbo.

Figura 2.3.

Cómo dar un Feedback efectivo



Fuente: Adaptación de www.risemodel.com

2.2.6. Escala de medición del feedback

Para el estudio realizado, utilizaremos la siguiente escala de medición:

Tabla 2.1.

Escalas de medición y categorías del Feedback

Escalas de Medición del feedback laboral en función de la combinación señal y la fuente	Categorías
Escala 1. Ítems positivos del Organización/ Jefe.	Conducta del supervisor positiva, Reconocimiento formal positivo, Datos recogidos formales positivos
Escala 2. Ítems negativos del Organización/ Jefe.	Consecuencias negativas, Expresiones negativas
Escala 3. Ítems positivos de los Compañeros.	Compañeros positivos.
Escala 4. Ítems negativos de los Compañeros.	Compañeros negativos directos, Compañeros negativos indirectos.
Escala 5. Ítems positivos de la Tarea/self.	Comparación positiva con otros. Comparación positiva consigo mismo. Estándares internalizados positivos, Dominio positivo de la tarea.
Escala 6. Ítems negativos de la Tarea/self.	Comparaciones negativas con otros, Dominio negativo de la tarea y Problemas de tiempo negativos

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

### 2.3. Satisfacción laboral

Se trata de un concepto importante del comportamiento organizacional referido a los impactos o efectos del trato recibido por los trabajadores de parte de los jefes y directivos de la organización. Por estar íntimamente vinculado con el feedback es necesario que lo consideremos en nuestra investigación.

Los autores, Fleisman y Bass (citado por Camacaro, 2006) conceptúan la satisfacción laboral como: “Una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este”. (p. 115)

Igualmente, Palma (2005) considera que la satisfacción laboral, es la favorabilidad o tendencia relativamente estable de los colaboradores hacia su centro laboral, basada en sus valores y creencias, a partir de su experiencia laboral.

Koontz y Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado experimentado cuando los equipos o los individuos logran alcanzar objetivos pre determinados por sus superiores.

#### 2.3.1. Teorías de satisfacción laboral

Se habla de la satisfacción laboral como una predisposición de los colaboradores que proyectan acerca de sus funciones en su puesto de trabajo. El propio autor la define como:

Según Gibson (1996):

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basados en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. (p.138)

Teniendo numerosas dimensiones que se han asociado con la satisfacción laboral, solo cinco tienen características cruciales:

- **La paga:** La compensación monetaria recibida por tu trabajo y la sensación de equidad con el mercado.

- **El trabajo:** El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- **La oportunidad de ascenso:** La existencia de oportunidades para ascender (plan de línea de carrera).
- **Los jefes:** La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados y guiarlos para un buen desempeño. Lo atentos que estén a los logros de sus subordinados.
- **Los colaboradores:** El grado de compañerismo, competencia sana y apoyo entre los colaboradores. También cuentan la calidad de las relaciones humanas y las comunicaciones entre pares.

Es importante recordar que el trabajo en sí, no es lo que le brinda satisfacción a una persona, sino lo que puede obtener de este. Una frase muy conocida es que el trabajo dignifica a la persona, y es mediante este que uno puede lograr no solo una remuneración (si hablamos en el aspecto económico), sino sentimientos de logro y autovaloración, la creación de vínculos emocionales no solo con las personas que laboran con ella sino también con la empresa, y sobre todo usar el trabajo como herramienta para cumplir sus objetivos personales, los cuales también brindan satisfacción a la persona y en muchos casos son prioridad ( Véase la Figura 2.4).

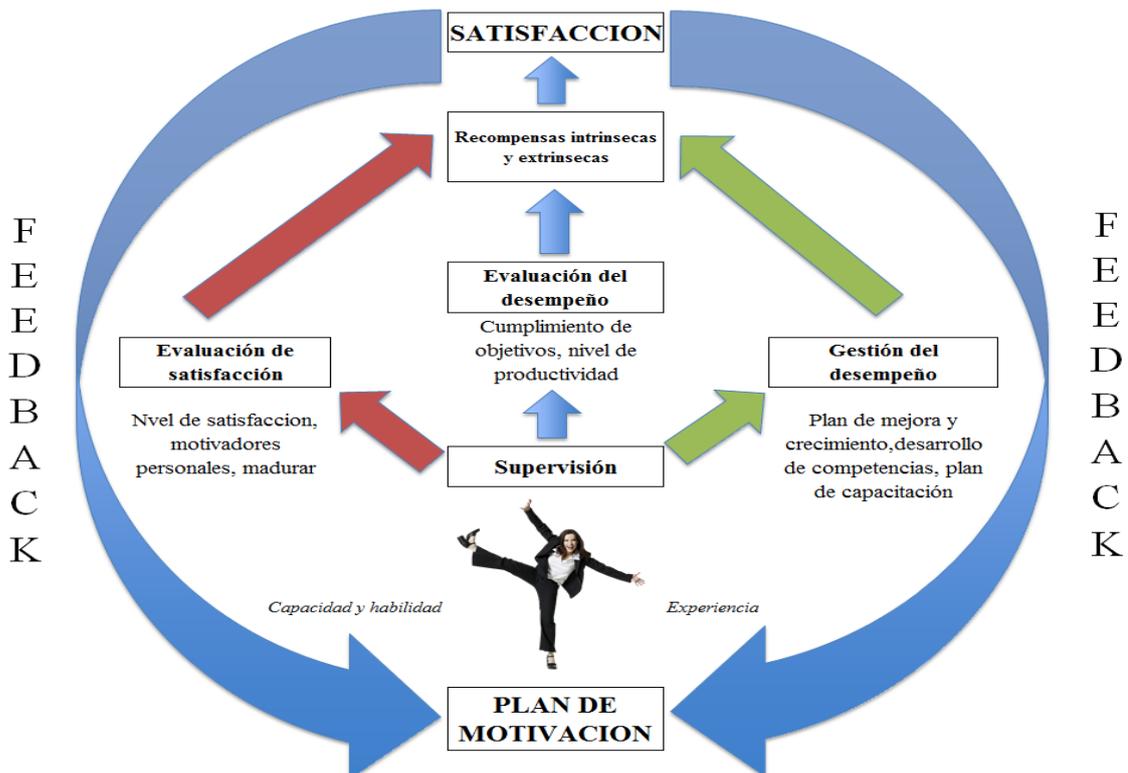
Según el Modelo dinámico de la satisfacción laboral (Peiró y Prieto, 1996). Existen seis formas de satisfacción laboral:

- **La satisfacción laboral progresiva:** Es cuando un individuo aumenta sus aspiraciones con el fin de conseguir un mayor nivel de satisfacción.
- **La satisfacción laboral estabilizada:** El individuo mantiene estables sus niveles aspiracionales.
- **La satisfacción laboral resignada:** El individuo, en vez de incrementar sus aspiraciones las reduce para así poder adecuarse a las condiciones de trabajo.
- **La insatisfacción laboral constructiva:** El individuo está insatisfecho pero mantiene su nivel de aspiraciones. A su vez busca formas de solucionar y cambiar su situación, siendo tolerante a la frustración.
- **La insatisfacción laboral fija:** El individuo al mantener sus niveles de aspiración se siente insatisfecho pero no intenta resolver sus problemas.

- **La pseudo-satisfacción laboral:** El individuo, siente frustración y ve que sus problemas no son solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

Figura 2.4

Relación entre satisfacción y feedback



Fuente: creación propia

### 2.3.2. Consecuencias de la satisfacción

Más de 300 estudios a través de la historia han concluido que la correlación entre satisfacción laboral y productividad es bastante alta. Pero recientes estudios también han podido relacionar otras variables importantes que se ven afectadas de manera importante cuando contamos con un personal con un nivel de satisfacción alto dentro de la organización.

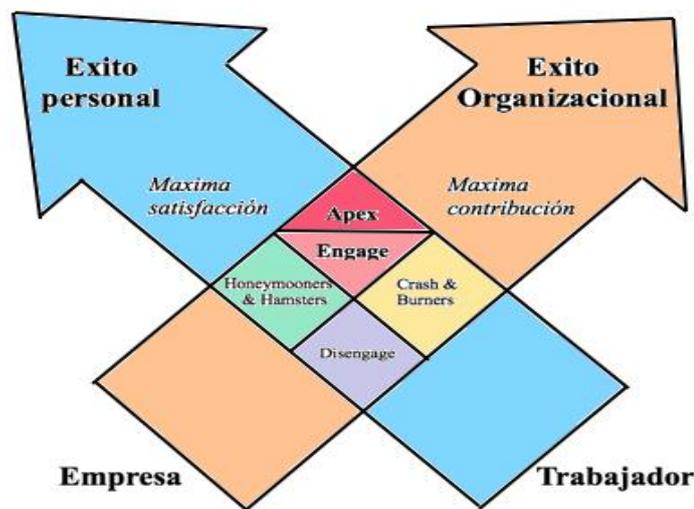
- **El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO):** Los trabajadores son más proclives a hablar de forma positiva sobre la organización, a ayudar a otros, y a ir mas allá de las expectativas normales de su puesto, por un

sentimiento de justicia social, ya que se sienten a gusto en su lugar de trabajo y con las personas que los rodean.

- **La satisfacción del cliente:** Este aspecto se evidencia mejor cuando hablamos del personal de ventas o que tiene contacto directo con el cliente o consumidor. “Empleados felices, clientes felices”, es un lema muy popular en el ámbito de recursos humanos. Un personal feliz y satisfecho con su trabajo, tiene una actitud positiva y esto se refleja no solo en el trabajo sino en cómo trata al cliente, desde una sonrisa sincera, hasta desempeñar acciones proactivas que están fuera de su rol, son evidencias que apoyan esta teoría.
- **Ausentismo y rotación del personal:** Estas variables tienen una relación negativa con el nivel de satisfacción del personal, ya que mientras más alto sea esta último, menos deberían ser los índices de ausentismo y rotación del personal. El personal tiende a cuidar más su trabajo y no se ve en la necesidad de buscar otro.
- **Anomalías en el trabajo:** Entre estas podemos mencionar: intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Este comportamiento recibe el nombre de “Comportamiento desviado en el lugar de trabajo”. Esto muchas veces malogra el ambiente laboral y destruye la cultura organizacional, ocasionando que otros empleados asuman también estas actitudes y comportamientos y en otros casos fomenten las renunciaciones.
- **Motivación:** Es el sentimiento que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un trabajador para alcanzar sus objetivos laborales. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace un trabajador, la dirección es hacia donde el esfuerzo debe ser dirigido para cumplir con las metas organizacionales y la persistencia es por cuánto tiempo dicho trabajador puede mantener dicho esfuerzo. Es válido decir que un trabajador satisfecho no es lo mismo que un trabajador motivado. Por ejemplo, si yo me encuentro satisfecho con mi trabajo, lo cuidaré y seguiré teniendo un desempeño aceptable pero si estoy motivado, no solo cumpliré con mis objetivos laborales sino que daré el máximo y haré mucho más de lo que demanda mi puesto

(“Correré la milla extra”). Trabajadores motivados son mucho más creativos, brindan ideas innovadoras, son mas eficaces, trabajan mejor en equipo y son clave para crear un ambiente organizacional positivo y saludable. Muchos estudios han revelado que las empresas que tienen trabajadores motivados reciben de un 25% a un 35% más de utilidades que las que poseen un personal aburrido y desanimado.

Figura 2.5  
Modelo X



Fuente: Blessingwhite

En: <http://www.blessingwhite.com>

Para explicar mejor como impacta la motivación en los trabajadores, haremos uso del Modelo X (Blessing White. A Division of GP Strategies, 2017), que pone como base del modelo a la organización que busca ser exitosa ( Véase la Figura 2.5). Este éxito solo se logra con estrategias, una fuerte cultura organizacional y objetivos claros. Para que esta organización se mantenga competitiva, necesitamos que los trabajadores quieran y puedan desempeñarse con los más altos estándares y llegar a tener niveles altos de rendimiento. Pero esto es solo la mitad de la ecuación, ya que los trabajadores, por su parte también tienen su propia definición de éxito profesional, la cual es definida por sus propios valores personales, necesidades, aspiraciones profesionales y metas de vida. Entonces se crea una simbiosis, en la cual las necesidades de los trabajadores se intersectan con las de la empresa, en un lugar al que llamamos

“puesto de trabajo”. Ahí encontramos varias situaciones que definirán a los trabajadores según su contribución y niveles de satisfacción:

- **El ápex:** Encontramos a un empleado totalmente motivado ya que genera una máxima contribución a la empresa y obtiene máxima satisfacción personal.
- **Engage:** Aquí se encuentra la mayoría de los trabajadores, en donde tienen un rendimiento aceptable y están moderadamente satisfechos. Con un poco de trabajo en motivación, feedback y coaching, se les puede llevar al ápex y obtener mayores niveles de rendimiento.
- **Honeymooners o hamsters:** Personal que obtienen una alta satisfacción personal, pero no están contribuyendo mucho con la empresa. Estos pueden ser los que recién han ingresado a la empresa y aun no se alínean como los demás, personas que trabajan duro pero están mal direccionados o las personas que han encontrado un lugar en donde se sienten cómodos en la empresa sin brindar mayor esfuerzo.
- **Crush & Burners:** Personal que tiene altos niveles de rendimiento en la empresa, pero que no obtienen satisfacción personal. Se tiene que prestar bastante atención a este grupo, ya que se tiene que mantener su alto nivel de rendimiento para que la empresa siga siendo competente pero si no se les hace seguimiento, terminan renunciando, ocasionando una gran pérdida para la organización o, bajan su nivel de contribución.
- **Disengage:** Los trabajadores no están satisfechos y tienen un bajo nivel de rendimiento. Este grupo tiende a tener comportamientos indeseables para la empresa y pueden esparcirse entre los demás colaboradores. Está claro que se necesitan poner medidas correctivas, pero sin la motivación para cambiar, estos empleados ocasionan un gran costo para la empresa.

#### 2.4. Insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral tiene muchas consecuencias negativas para el individuo, puede afectar su actitud ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, su salud física y hasta su expectativa de vida. También está relacionada con su salud mental de forma indirecta y es una causal de ausentismo y la alta rotación en el trabajo. Sin mencionar las repercusiones negativas en la productividad, falta de creatividad en el trabajo, dificultad para trabajar en grupo, dificultad para dar y recibir feedback, entre otros.

#### **2.4.1. Causas de la insatisfacción laboral**

Así como hay muchos factores que afectan positivamente a un trabajador, también están los que lo afectan negativamente. Estos pueden llegar a tener tremendos impactos en el desempeño del trabajador y en su bienestar psicológico, por ende, repercutir negativamente en la organización y sus objetivos. Dentro de las principales causas que producen insatisfacción en el personal podemos encontrar:

- Los bajos sueldos o salarios que no guardan concordancia con el puesto de trabajo o sueldos /salarios poco equitativos con el promedio pagado en el mercado laboral. Esto incluye la falta de pago por horas extras o la obligación de trabajar en feriados o días festivos.
- Las malas relaciones o falta de las mismas con los compañeros de trabajo causadas por envidia profesional, problemas personales, etc. La falta de camaradería y trabajo en equipo.
- Las malas relaciones con los jefes o supervisores, debido a actitudes prepotentes, mala comunicación, requerimiento de favores personales, maltrato psicológico y verbal, favoritismo, acoso sexual, etc.
- Las escasas o nulas posibilidades de promoción o ascenso, debido a un mal planeamiento de las líneas de carrera, la existencia de techos de cristal, etc.
- El poco o ningún tipo de reconocimiento o feedback positivo al buen desempeño o cumplimiento de logros.

- Bajo nivel de incentivos tanto económicos como en especies
- Las condiciones de trabajo poco seguras, o que no ayuden a un buen desempeño, o la falta de herramientas o equipos necesarios para cumplir el trabajo.
- La cultura laboral con pocos lineamientos, sin valores y que propicia las malas prácticas laborales. Incluye la falta de manuales de procedimientos y políticas claras, reglamentos internos, etc.
- Las personas inseguras, que poseen poca confianza en si mismo, incapaces de adaptarse y que no reciben ningun tipo de seguimiento a su crecimiento profesional.
- Los malos programas de inducción y capacitación que no permiten a la persona poder entender y asimilar no solo lo que se espera de ella sino como debe ser la forma en la que se debe desenvolver en el trabajo, con sus colegas, etc.
- Las circunstancias personales y laborales especiales que impidan que el empleado realice su trabajo de forma efectiva, que lo llevara a la sensación de fracaso constante y/o depresión, debido a una mala selección del personal o poca afinidad de la persona con el puesto.
- La falta de buenos planes de jubilación o retiro.
- No respetar las vacaciones o los horarios fuera del trabajo como horarios de almuerzo, licencias post-parto, descansos médicos, etc.
- Los altos niveles de estrés por la naturaleza del trabajo.

De acuerdo al estudio “On the job Stress is U.S. Workers’s Biggest Complaint” realizado en el 2010 por Lydia Saad para la universidad de Princeton en U.S, se encuestó a un grupo de trabajadores sobre cuáles son las principales causas de su insatisfacción laboral y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2.2.

Principales causas de insatisfacción laboral

	Totalmente satisfecho	Poco satisfecho	Totalmente insatisfecho
	%	%	%
Lugar de trabajo	78	15	6
Relación con otros colaboradores	70	24	3
Horario flexible	64	22	13
Vacaciones	60	19	17
Relación con jefe o supervisor	58	27	9
Cantidad de trabajo asignado	55	30	15
Seguridad laboral	51	33	14
Reconocimiento	49	30	19
Promociones	40	28	21
Seguro de salud y beneficios	39	26	24
Planes de jubilación	33	30	25
Salario	31	43	26
Niveles de estrés	26	42	32

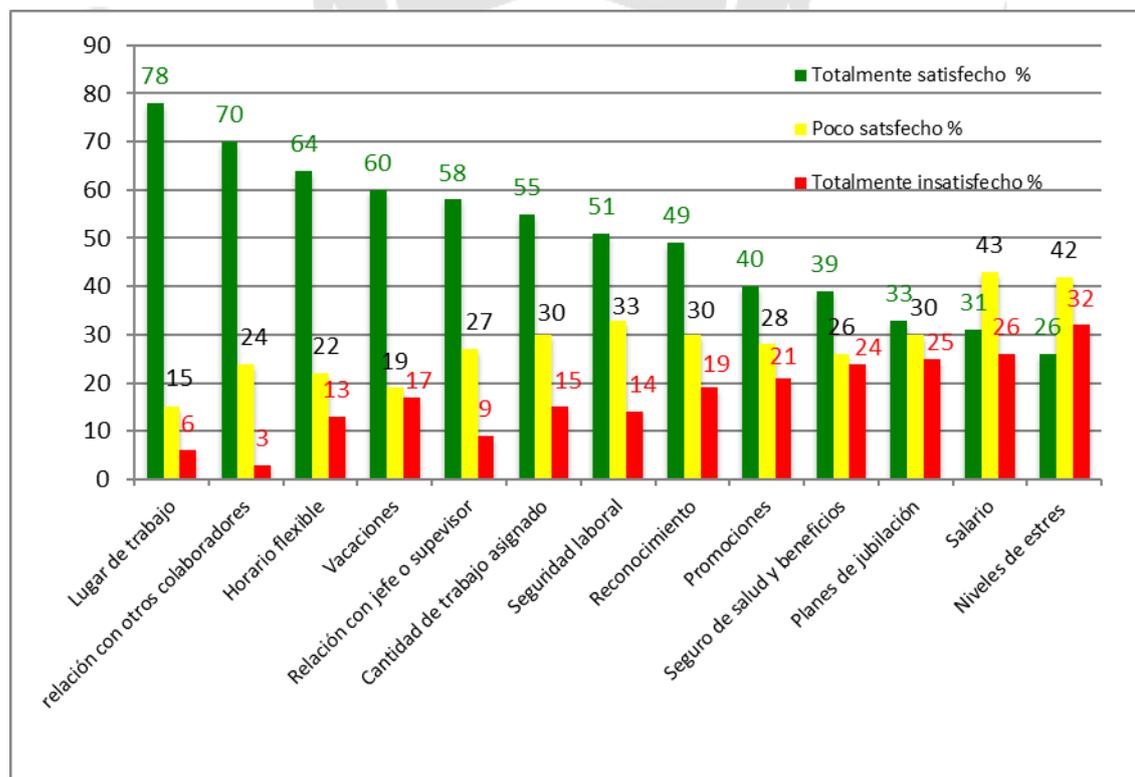
Nota: Encuesta telefónica a 1013 trabajadores mayores de edad en U.S, seleccionados al azar, con un margen de error del 15%.

Fuente: Gallup poll (30 de agosto de 2010) Encuesta On the job Strees is U.S. Workers's Biggest Complaint

En: <http://www.gallup.com/>.

Figura 2.6

Representación Grafica de las causas de insatisfacción laboral



Fuente: Creacion Propia

Como resultado, podemos mencionar que el estrés laboral es la causa de principal de insatisfacción en el trabajo con un 32%, seguido por los bajos salarios con 26%, los malos planes de jubilación con 25% y la falta de promociones con 21%.

#### 2.4.2. Cómo se expresa la insatisfacción laboral

Robbins (1996) entiende que “una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción mediante el siguiente cuadro:

Tabla 2.3.

Cómo se expresa la insatisfacción laboral

	Constructiva	Destructiva
Activa	<b>Voz</b>	<b>Salida</b>
Pasiva	<b>Lealtad</b>	<b>Negligencia</b>

Fuente: Robbins, S.P. Y Coulter, M. Op. Cit Pág. 181

- **Salida:** Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- **Voz:** Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Como lo hemos explicado en las líneas anteriores, el feedback y los canales de comunicación juegan un papel importante en las relaciones de trabajo, ya que

posibilitan al empleado a comunicar su insatisfacción y dan la oportunidad a la empresa de darle una respuesta. Todos los empleados y empleadores suelen pasar por altas y bajas en el trabajo, pero lo que define la supervivencia de la empresa es como estos logran resolver los problemas que causan la insatisfacción del trabajador. Por ello sostenemos que se debe implementar una cultura organizacional que aliente a los trabajadores y a los supervisores a dar y recibir feedback, a tomar como algo normal criticar y ser criticado, a que se ventilen los “reclamos” entre pares y, así mismo, entre jefe y supervisados de manera asertiva y proactiva. Todo esto refuerza la confianza mutua, las actitudes de buena fe, la reciprocidad, la solidaridad y finalmente o que se desea en toda organización, la unión, el trabajar con un solo objetivo, con una sola meta, con un solo espíritu.

## **2.5. Dirección Regional de Agricultura del Perú**

La Dirección Regional de Agricultura con sede en una capital de departamento del Perú es un órgano encargado de promover las actividades productivas agrarias, constituyendo instancia principal de coordinación a nivel regional de las actividades del Sector Agrario, ejecuta las Políticas Agrarias a nivel Regional y sus Proyectos.

La administración del sector agrícola en la Región cuenta con una Red de Información, la que está conformada por un conjunto de instituciones, organismos descentralizados y/o organizaciones públicas y privadas, directamente vinculadas con el agro, las cuales alimentan de información al sistema, el cual se distribuye a todos los usuarios. En la página web del Miniterio de Agricultura – Sede regional, se lee lo siguiente:

- **Misión:** La misión es promover e impulsar el desarrollo de una agricultura moderna, competitiva orientada a la exportación y agroindustria, dentro de un marco de sostenibilidad, social, económica y ambiental.
- **Visión:** La visión es ser una Región especializada en agro exportación con instituciones y organizaciones de productores agrarios competitivos.
- **Objetivos estratégicos:**
  - a) Fortalecer a los productores y promover su integración con un eficiente manejo de las cuencas y cadenas productivas.

- b) Fomentar la innovación tecnológica y capacitación vinculada a la gestión empresarial del productor agrario, facilitando asistencia técnica.
- c) Establecer un sistema de Información agraria que faculte a los agentes económicos una eficiente toma de decisiones para la gestión.
- d) Facilitar a los productores agrarios de la region el acceso a servicios diversos como la asesoría jurídica, administrativa, de gestión, financiamiento, asistencia técnica, sanidad y otros que les permitan mejorar la capacidad de gestión.
- e) Facilitar la integración de la pequeña agricultura con la economía de mercado, a través del establecimiento de políticas para tener un uso adecuado de los recursos naturales disponibles.

Figura 2.7.

Organigrama de la Dirección Regional de Agricultura



Fuente: Creación propia

### **2.5.1. El Estado peruano en su rol de empleador**

Recogiendo diversos comentarios de empleados y funcionarios públicos, la sensación general es que actualmente los empleados estatales no están satisfechos con el rol de empleador que tiene el Estado y esto se debe a que existe un problema de fondo que es el factor económico. “El Estado quiere gastar menos en sus trabajadores con el fin de inflar sus arcas presupuestales”, suelen decir los entrevistados.

La brecha que existe entre los empleados con un nivel de satisfacción moderada que trabajan en empresas privadas y los empleados estatales que trabajan en ministerios es bastante grande.

Los segundos no tienen reconocimiento de horas extras, ni tienen planes personales de mejora, tampoco pueden pactar incrementos remunerativos mediante negociación colectiva (prohibición que viene desde 1994), entre otras cosas, porque todo gira en torno a un presupuesto fijo que el Estado considera erróneamente suficiente para satisfacer y motivar al empleador estatal.

En consecuencia, hay una cierta tendencia a no atraer ni retener a los empleados más competentes del mercado, y lo más contraproducente aún es que, debido a la gran desmotivación e insatisfacción laboral de los empleados estatales, no se cumplen con las metas laborales de forma eficiente y se genera un mal clima laboral que termina con malas praxis en el trabajo y en otros casos, favorecen las posibilidades de corrupción.

Existen además, diversos problemas con los tres regímenes de contratación existentes en el Estado peruano (D.L.276, D.L. 728 y el régimen CAS), los cuales tienen grandes desniveles salariales entre distintas entidades del sector público tras la creación de escalas remunerativas, no pagan todos los beneficios que le corresponderían a un trabajador en una empresa privada y sobre todo no aportan seguridad laboral. Estos regímenes son considerados ingresos variables para las entidades financieras como los bancos, lo cual dificulta la obtención de préstamos hipotecarios y seguros de vida, impactando negativamente en la calidad de vida de los empleados estatales.

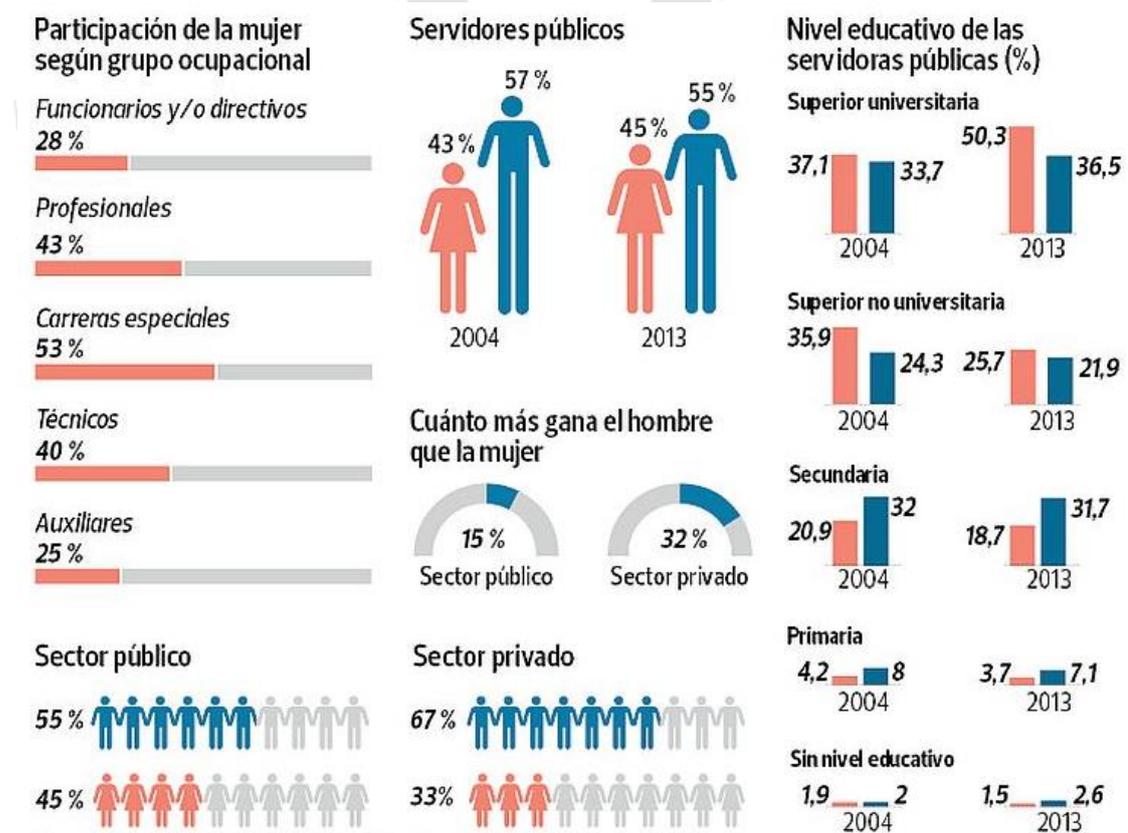
En el caso de la Dirección Regional de Agricultura, se observa un personal muy desmotivado e insatisfecho, con bajo grado de involucramiento hacia la institución que les da trabajo, que no tienen suficiente conocimiento de las reglas, objetivos ni valores de la misma, y no sienten que sus esfuerzos o trabajo sean suficientemente reconocidos. A esto se agrega la diferencia de género: la brecha salarial existente entre hombres y

mujeres a nivel de todo el aparato estatal peruano, que si bien ha pasado de un 24% en el 2008 a 15% en el 2014, sigue siendo un porcentaje significativo, tal como afirma el Diario El Comercio. (Perú: Diario El Comercio, Economía. 05 de marzo 2015).

De otro lado, conversando con alguno de los supervisores de la Dirección Regional pudimos comprobar que se observan altos niveles de ausentismo y tardanzas, así como una alta rotación en los puestos de trabajo de menor nivel jerárquico. La comunicación interna es escasa y poco eficiente, ya que normalmente los trabajadores no asisten de forma regular a las reuniones que se convocan con cierta regularidad para este fin. Los actos de corrupción y envidia profesional hacen de esta Dirección un lugar con un clima laboral bastante deprimido, y se percibe en el grueso del personal un estado de ánimo laboral colectivo muy por debajo de lo normal.

Figura 2.8.

Presencia laboral en el sector público



Fuente: INEI, Enaho 2004-2013, MTPE, Ministerio de la mujer

2.6. Definición de términos

- **Satisfacción laboral:** “Resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Sikula citado por Gamboa, 2010, párr.10). También se le define como la “interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (Wright y Davis citado por Gamboa, 2010, párr.13).
- **Feedback:** Según la Real Academia Española se define como “Voz inglesa usada en distintas disciplinas científico-técnicas con los sentidos de ‘retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada’, ‘acción que el resultado de un proceso material ejerce sobre el sistema físico o biológico que lo origina’ y, en general, ‘modificación de la actitud o estrategia inicial en un proceso a partir del análisis de sus resultados’ (RAE,2005, Párr.1).
- **Productividad:** Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de los bienes que son producidos, divididos entre la cantidad de los recursos utilizados para generar dicha producción. Esto es utilizado para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.
- **Motivación:** Chiavenato (2000), define la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla. La motivación es la cantidad de energía, entusiasmo y pasión que un trabajador le pone a sus tareas cotidianas. En un ambiente laboral y profesional la motivación también es la resultante de las competencias, las aptitudes y la vocación que tenga el colaborador para acometer sus labores. Otro factor que influye en los niveles de motivación en el trabajo es la personalidad: mi manera de ser condiciona la velocidad, intensidad y energía que yo le pongo a lo que hago.

- **Plan de mejora:** Un plan de mejora del personal, incluye evaluar al empleado para luego poder desarrollar sus competencias genéricas para disminuir los desfases detectados, para que este pueda desempeñarse mejor en su trabajo y llegar de forma más efectiva a los objetivos organizacionales y de su puesto. Muchas veces en este plan se incluye reforzamiento de capacidades ya existentes o acciones correctivas sobre aspectos en los que el empleado a veces no es muy consciente.

Los planes de mejora deben considerar: objetivos o metas de cambio y plazos en días, semanas o meses para alcanzar dichas metas.

- **Facultades disciplinarias del empleador:** El empleador desde su rol de propietario, tiene facultades relacionadas con la dirección, control y poder reglamentario, según la Ley de contrato de Trabajo vigente en todo el país. Esto quiere decir que puede determinar las reglas que delimitan el comportamiento de los empleados, así como el reglamento interno de la empresa y además, tiene la facultad de sancionar al empleado si es que este comete faltas o incumplimientos a las obligaciones que por ley o por contrato de trabajo se estipulen. Existen límites claros en cuanto a la sanción que puede ser aplicada, ya que debe existir una proporcionalidad entre la falta y la sanción, esto también está regulado por las leyes de trabajo existentes y es constantemente monitoreado por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral SUNAFIL.

- **Estado de ánimo laboral:** Variable dependiente que se encuentra influenciada por factores externos e internos de cada individuo. También conocido como moral laboral, el estado de ánimo en el ambiente de trabajo conforma una parte del clima organizacional y se refiere al conjunto de las emociones de los miembros de una organización, puertas adentro. Está relacionado con la motivación de los empleados, la naturaleza del trabajo, el nivel de presión o carga de responsabilidades y los niveles de satisfacción. Los estados de ánimo son fácilmente observables en cualquier ambiente de trabajo, pero hay que establecer claramente sus verdaderas causas.

- **Reglamento interno de trabajo (RIT):** Es un conjunto de normas y reglas que regulan el funcionamiento interno y el comportamiento de los empleados en una organización. Para que exista dicho reglamento, debe haber una escala jerárquica y una autoridad para hacer cumplir dichas normas. El reglamento interno solo tiene validez dentro de dicha organización y sus trabajadores son susceptibles a ser sancionados por el incumplimiento de este; no obstante, el reglamento interno no puede ir en contra de las leyes laborales existentes en el país. Por ello el Ministerio de Trabajo exige el envío de 3 ejemplares del RIT a cada empresa.
- **Incentivos no económicos:** Es un estímulo, recompensa o retribución no monetaria, que no tienen relación con los salarios y que, levantan la moral del trabajador. Este incentivo es dado por el logro de un cierto objetivo o un buen desenvolvimiento en el centro de trabajo. Los incentivos más conocidos son: el empleado del mes o del trimestre, cenas o paseos, salidas temprano o días libres, casual day, etc.
- **Reconocimiento laboral:** Es la acción de distinguir a un trabajador entre los demás como consecuencia de alguna acción que enriqueció su trabajo o mejoró su rendimiento laboral. Además, es una fuente de satisfacción personal que estimula y motiva al trabajador.”El empleado del mes” o “El Colaborador del año” son ejemplos de reconocimientos que muchas veces vienen acompañados de premios.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Tipo de investigación

La investigación se clasifica a partir de los siguientes criterios:

- **De acuerdo al papel que cumple el investigador, la investigación es observacional:** El investigador no ha intervenido de ninguna forma, no ha afectado la evolución natural de los eventos, limitándose a “observar” (Supo, 2010; Kerlinger, 1988).
- **De acuerdo al momento en que se recolectan los datos u ocurren los hechos a medir, la investigación es prospectiva:** Los datos (primarios) que conciernen al estudio son recogidos u ocurren a propósito de la investigación, permitiéndonos controlar el sesgo de medición (Cabrero, Richart, 2004).
- **De acuerdo al número de ocasiones en que se mide la variable en estudio:** se trata de un estudio transversal, ya que las variables son medidas en una sola ocasión, por este motivo al realizar comparaciones, nos referimos a dos muestras independientes (Cabrero y Richart, 2004; Arnau, 1995).

Asimismo, el tipo de estudio se clasifica según seis criterios:

- Por el tipo de conocimiento : Científica
- Por el método de estudio de las variables : Cuantitativa
- Por el ambiente en que se realiza : De campo
- Por el número de variables : Bivariada
- Por la fuente de datos que se emplean : Primaria
- Por el enfoque utilitario predominante : Pragmática

### 3.2. Diseño de investigación

El presente estudio corresponde a un diseño no experimental y correlacional, ya que “el investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos” (Behar, 2008, p.19).

### 3.3. Población

Tabla 3.4

Población

Unidad o dependencia	N
<b>Dirección Regional</b>	10
<b>Oficina de Planeamiento y Presupuesto</b>	2
- Unidad de Desarrollo Institucional	3
- Unidad de Presupuesto y Proyectos de Inversión	2
<b>Oficina de Asesoría Jurídica</b>	2
<b>Oficina de Administración</b>	3
- Unidad de Contabilidad	2
- Unidad de Tesorería	3
- Unidad de Personal	6
- Unidad de Logística	18
<b>Dirección de Estadística Agraria</b>	2
- División de Estadística Agraria	2
- División de Difusión de Estadística Agraria	1
<b>Dirección de Competitividad, Innovación y Extensión Agraria</b>	2
- División de Cadenas Productivas	1
- División de Desarrollo de Camélidos Sudamericanos	1
- División de Innovación y Extensión Agraria	1
<b>Dirección Forestal y de Fauna Silvestre</b>	1
<b>Dirección de Conservación de Suelos y Aguas</b>	4
<b>Dirección de Saneamiento físico-legal de tierras eriazas</b>	3
<b>Agencia Agraria T</b>	16
<b>Agencia Agraria J</b>	2
<b>Agencia Agraria Ta</b>	4
<b>Agencia Agraria C</b>	2
<b>TOTAL</b>	94

Nota: Se incluyó al personal administrativo nombrado o contratado con un mínimo de un año de permanencia en el puesto, sin cargo directivo, excluyendo al personal administrativo nombrado o contratado que durante el periodo de recolección de datos no se encuentre presente en su lugar de trabajo (por motivos diversos: en litigio judicial con la institución, con descanso médico o licencia por comisión de servicios, o que no desee participar del estudio.

Fuente: Dirección Regional de Agricultura (2016).

### 3.4. Muestra

Para el Tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

- Z = Valor crítico del nivel de confianza 1,96 (para  $\alpha=0,05$ )
- p = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento (0,5)
- q = Proporción poblacional de no ocurrencia de un evento (0,5)
- N = Valor de la población (94)
- $\varepsilon$  = Error muestral ( 0,04)

$$\text{Muestra } (n) \quad 81,38 = 82$$

El tipo de muestreo fue probabilístico, por estrato con afijación proporcional, ya que la distribución se hizo de acuerdo con el peso (tamaño) de la población de trabajadores en cada estrato.

El tamaño de cada estrato se determinó mediante el factor de afijación,

$$fn_h = \frac{nh}{N}(n) : 0,8723$$

Donde:

- $Nh$  = Subpoblación o grupo (cada uno son estratos separados)  
 $N$  = Población  
 $n$  = Muestra  
 $nh$  = Muestra de los grupos

En consecuencia, como se muestra en la Tabla 3.1, la muestra se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3.5

Distribución de la muestra de la Dirección Regional de Agricultura

Unidad o dependencia	<i>N</i>	<i>n</i>
<b>Dirección Regional</b>	10	9
<b>Oficina de Planeamiento y Presupuesto</b>	2	2
- Unidad de Desarrollo Institucional	3	3
- Unidad de Presupuesto y Proyectos de Inversión	2	2
<b>Oficina de Asesoría Jurídica</b>	2	2
<b>Oficina de Administración</b>	3	3
- Unidad de Contabilidad	2	2
- Unidad de Tesorería	3	3
- Unidad de Personal	6	5
- Unidad de Logística	18	16
<b>Dirección de Estadística Agraria</b>	2	2
- División de Estadística Agraria	2	2
- División de Difusión de Estadística Agraria	1	1
<b>Dirección de Competitividad, Innovación y Extensión Agraria</b>	2	2
- División de Cadenas Productivas	1	1
- División de Desarrollo de Camélidos Sudamericanos	1	1
- División de Innovación y Extensión Agraria	1	1
<b>Dirección Forestal y de Fauna Silvestre</b>	1	1
<b>Dirección de Conservación de Suelos y Aguas</b>	4	3
<b>Dirección de Saneamiento físico-legal de tierras eriazas</b>	3	3
<b>Agencia Agraria T</b>	16	14
<b>Agencia Agraria J</b>	2	2
<b>Agencia Agraria TR</b>	4	3
<b>Agencia Agraria C</b>	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>82</b>

Fuente: Creación propia basada en la información recogida en la Dirección Regional de Agricultura (2016)

### 3.5. Identificación de las variables

- **Variable independiente:** Feedback laboral

**Definición conceptual:** Sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores ya sea mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos modificar su mensaje.

**Definición operacional:** Resultado del cuestionario *Job Feedback survey* y que mide seis escalas del *feedback* laboral, en función de la combinación señal: positiva – negativa y de la fuente de la cual proviene la información: organización / jefe, compañeros y tarea *self*, con cuatro categorías de respuesta: Nunca =1, Algunas veces =2, Casi siempre =3, Siempre =4.

- **Variable dependiente:** Satisfacción en el trabajo

**Definición conceptual:** perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (Gamboa,2010).

**Definición operacional:** Es el resultado de las variadas actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él, valorado en el resultado del cuestionario de Satisfacción laboral S21/26.

SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 3.6

Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Unidad /Categoría	Escala
<b>Variable independiente</b>  <i>Feedback laboral</i>	<b>Organización/ Jefe positivo:</b> Conducta del jefe positivo Reconocimiento formal positivo Datos recogidos formales positivos  <b>Organización/ Jefe negativo:</b> Consecuencias negativas Expresiones negativas  <b>Compañeros positivos:</b> Compañeros positivos directos  <b>Compañeros negativos:</b> Compañeros negativos directos Compañeros negativos indirectos  <b>Tarea /self positivos:</b> Comparación positiva con otros Comparación positiva consigo mismo Estándares internalizados positivos Dominio positivo de la tarea  <b>Tarea / self negativos :</b> Comparaciones negativas con otros Dominio negativo de la tarea Problemas de tiempo negativo	Nunca Algunas veces Casi siempre Siempre	Ordinal
<b>Variable dependiente</b>  <b>Satisfacción en el trabajo</b>	*Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. * Satisfacción con la remuneración y las prestaciones * Satisfacción intrínseca con el trabajo. *Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. * Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo. * Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.	Insatisfecho $\leq$ P25  Moderadamente satisfecho: P25 a P75  Satisfecho $\geq$ P75	Ordinal
Variables aleatorias Edad	Fecha de nacimiento	Años	Razón
Sexo	Caracteres sexuales secundarios	Femenino Masculino	Nominal
Nivel de escolaridad	Estudios concluidos	Primaria Secundaria Superior	Ordinal
Años de experiencia	Años de trabajo en la organización	Años	Intervalo
Condición laboral	Situación legal respecto al tipo de vínculo laboral con la organización	Nombrado Contratado	Nominal

Nota: Cuadro basado en la información recogida en la Dirección Regional de Agricultura (2016).

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

### 3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.6.1. Cuestionario Job Feedback Survey

Para medir el feedback laboral, García, A. y Ovejero, A. (1998) utilizó el Cuestionario **Job Feedback Survey**. La fiabilidad del cuestionario, se determinó con el Coeficiente Alpha de Cronbach y va de 0,73 a 0,87. En el cual si es mayor a 0.9, es excelente, mayor a 0.8 es bueno, y mayor a 0.7 es aceptable.

Tabla 3.7

Ficha técnica del Cuestionario Job Feedback Survey

• Autor	: Herold y Parsons García, A. y Ovejero, A ( en su versión española )
• Año de edición	: 1985 y1998
• Administración	: Individual y colectiva
• Duración	: 15 a 20 minutos
• Fiabilidad	: Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> : 0,73 a 0,87 (García y Ovejero, 1998).
• Campo de aplicación	: La escala puede aplicarse a trabajadores de empresas particulares y estatales.
• Características de la escala	: El cuestionario está constituido de 55 <i>ítems</i> , distribuido en seis dimensiones : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Escala Organización / Jefe positivo. Constituida por nueve <i>ítems</i>. La puntuación mínima es de 9 y la puntuación máxima es de 36.</li><li>2. Escala Organización / Jefe negativo. Constituida por cinco <i>ítems</i>. La puntuación mínima es de 5 y la puntuación máxima es de 20.</li><li>3. Escala Compañeros positivos. Constituida por seis <i>ítems</i>. La puntuación mínima es de 6 y la puntuación máxima es de 24.</li><li>4. Escala Compañeros negativos. Constituida por nueve <i>ítems</i>. La puntuación mínima es de 9 y la puntuación máxima es de 36.</li><li>5. Escala Tarea/ <i>Self</i> positivo. Constituida por quince <i>ítems</i>. La puntuación mínima es de 15 y la puntuación máxima es de 60.</li><li>6. Escala Tarea/ <i>self</i> negativo. Constituida por once <i>ítems</i>. La puntuación mínima es de 11 y la puntuación máxima es de 44.</li></ol>

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

El cuestionario Job Feedback Survey (feedback laboral de las organizaciones) está constituido por 55 ítems cerrado tipo Likert de cuatro puntos, con respuestas Nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre, que brindan información acerca del tipo de *feedback* en la organización a través de la evaluación de las seis dimensiones.

Las respuestas se califican con 4 (Nunca), 3 (Algunas veces), 2 (Casi siempre) y 1 (Siempre) si la proposición es positiva, invirtiéndose la puntuación si la proposición es negativa. Una vez que el personal completó el cuestionario, se vaciaron las respuestas en una hoja Excel y se procesó la prueba en SPSS.

### 3.6.2. Cuestionario S 21/26

El cuestionario S 21/26 se ha obtenido de la obra: Psicología de la Seguridad de la Universidad de Valencia cuyo autor es J.L. Meliá (1998) y ha sido utilizado sin permiso del autor. Las categorías de respuesta fueron dicotómicas: V (verdadero) y F (falso). Desde el punto de vista pragmático, el cuestionario ofrece: economía de tiempo y la facilidad de comprensión del mecanismo de respuesta. Cabe precisar que se ha seleccionado el cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, ya que presenta “adecuadas propiedades psicométricas” (Pérez, Peralta y Fernández, 2013, p.19) y resulta pertinente para los fines del estudio. Asimismo, su utilidad radica en la valoración de la actitud y disposición que el personal presenta hacia el ejercicio de la ocupación.

Tabla 3.8

Ficha técnica Cuestionario S 21/26

• Autor	: Meliá J.L. (1998) <sup>1</sup> Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. Herold y Parsons (1990)
• Año de edición	: 1985 y 1998
• Forma de administración	: Individual y colectiva
• Duración	: 15 a 20 minutos
• Fiabilidad	: El cuestionario S 21/26 ( consistencia interna de la escala ) reporta un alfa de Cronbach 0,90 y las dimensiones presentan según (Meliá y Peiró, 1989) un alfa de Cronbach entre 0,73 y 0,90
• Campo de aplicación	: Personal
• Características de la escala	: El cuestionario está constituido por 26 ítems, distribuido en seis dimensiones : Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización. constituida por nueve ítems: 10; 11; 13;15; 16; 17; 19, 20 y el 21 Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones. Constituida por cinco ítems: 4; 9; 12; 14 y 23. Satisfacción Intrínseca: contiene cuatro ítems: 1; 2; 3 y 18. Satisfacción con el Ambiente Físico: Constituida por tres ítems: 6; 7 y 8. Satisfacción con la cantidad de Producción en el trabajo: constituida por dos ítems: 5 y 26. Satisfacción con la Calidad de Producción: Comprende dos ítems: 24 y 25.

Fuente: Pérez, Peralta y Fernández, (2013) ,19

<sup>1</sup> Meliá J.L. (1998). Psicología de la seguridad. Cuestionario de Satisfacción Laboral [En línea] Disponible en [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S21\\_26.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S21_26.PDF).

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

La presentación de los resultados, siguen un ordenamiento lógico según los objetivos e hipótesis formuladas.

### 4.1. Feedback laboral

A continuación se presenta la Tabla de interpretación del coeficiente de variación, los resultados de la encuesta del Feedback laboral en un cuadro resumen y para cada pregunta de las seis dimensiones con los principales estadísticos descriptivos.

Tabla 4.9  
Interpretación del coeficiente de Variación

Valor de Coeficiente de Variación	Interpretación del Coeficiente	
	Variabilidad	Estabilidad
0%	Nula	Muy alta
0% - 20%	Baja	Alta
20% - 60%	Moderada	Moderada
60% - 90%	Alta	Baja
mayor a 90%	Muy alta	Nula

Fuente: Curso de estadística de la Universidad Mayor de San Marcos por el profesor Ing. William Jaime León Velásquez.

En: <https://es.slideshare.net/williamleon20/clase04-eyp>

Tabla 4.10  
Estadísticos descriptivos de las seis dimensiones del Feedback laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura.

Variables Estadísticas			
Organización / Jefe Positivo		Organización / Jefe Negativo	
Media	21,72 ( D.T. 3,88)	Media	8,57 ( D.T. 2,52)
Coef. var	17.86%	Coef. var	29.40%
Mediana	21,5	Mediana	8
Mínimo	13	Mínimo	5
Máximo	29	Máximo	14
Asimetría	0,022	Asimetría	0,233
Compañeros Positivos		Compañeros Negativos	
Media	15,94( D.T. 3,69)	Media	26,03 ( D.T. 4,36)
Coef.Var.	23.15%	Coef. var	16.75%
Mediana	15,50	Mediana	26
Mínimo	9	Mínimo	17
Máximo	24	Máximo	34
Asimetría	0,319	Asimetría	-0,033
Tarea / Self Positivo		Tarea / Self Negativo	
Media	46,24 ( D.T. 5,04)	Media	32,52 ( D.T. 4,19)
Coef.Var.	11.90%	Coef.Var.	12.88%
Mediana	45	Mediana	32
Mínimo	37	Mínimo	25
Máximo	60	Máximo	41
Asimetría	0,763	Asimetría	0,285

Fuente: Creación propia basado en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Tabla 4.11

Media, desviación típica y coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral Organización/jefe positivo.

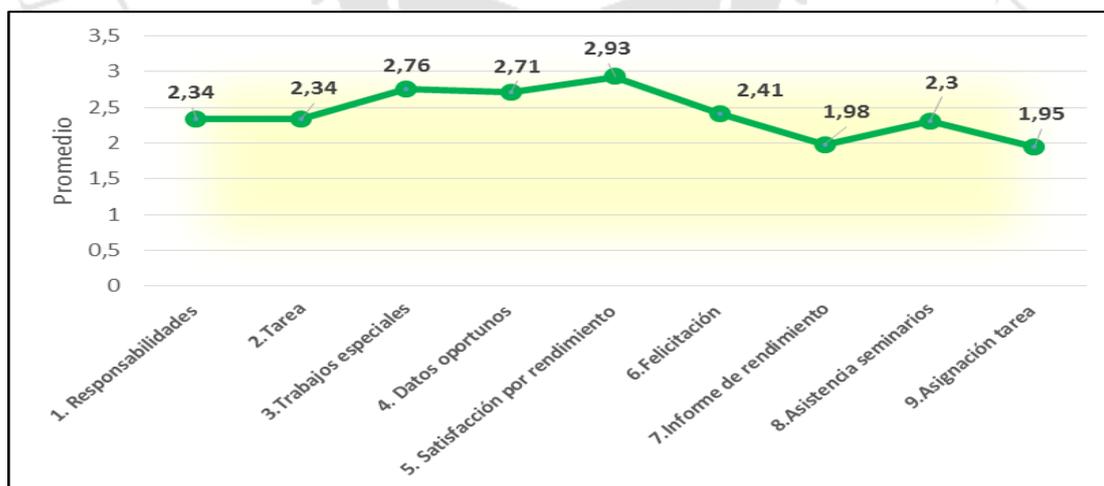
Ítems		Total (n=82)		
		Media	D.T.	Coef. Var.
1	Mi jefe me aumenta las responsabilidades	2.34	0.984	42.05%
2	Mi jefe me asigna una tarea de más responsabilidad	2.34	1.146	48.97%
3	Mi jefe me asigna trabajos especiales	2.76	0.897	32.50%
4	Mi centro laboral me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo	2.71	1.036	38.23%
5	En mi centro laboral me expresan satisfacción por mi rendimiento	2.93	0.966	32.97%
6	Mi jefe me felicita sobre algo que he hecho	2.41	0.942	39.09%
7	En mi centro laboral me entregan un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo	1.98	1.144	57.78%
8	En mi centro laboral me seleccionan para asistir a seminarios o reuniones	2.3	1.05	45.65%
9	Mi jefe me asigna un trabajo o tarea más deseable	1.95	0.874	44.82%

Nota: Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.9

Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / jefe positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

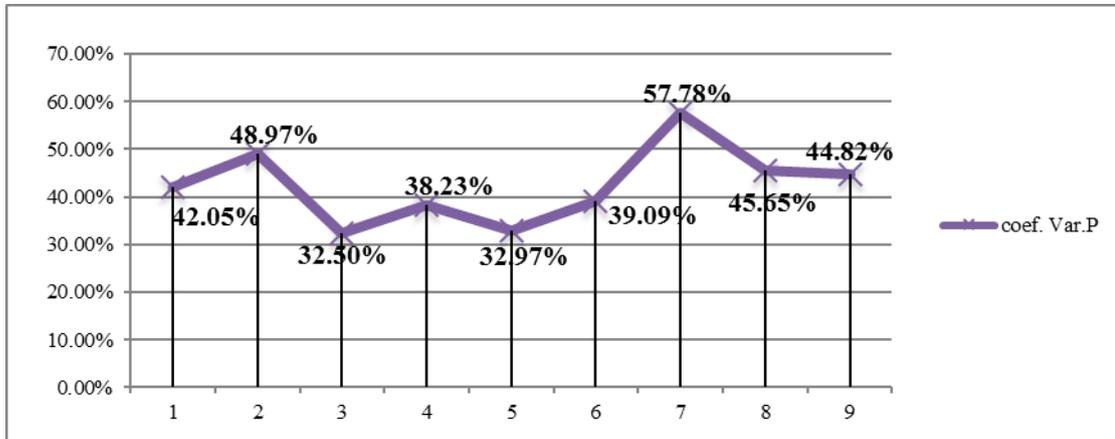


Nota: Descripción de las actividades: 1 mi jefe me aumenta responsabilidades, 2 mi jefe me da una tarea de más responsabilidad, 3 mi jefe me asigna trabajos especiales, 4 se facilitan datos oportunos sobre la ejecución de mi trabajo, 5 centro laboral expresa satisfacción por mi rendimiento, 6 mi jefe me felicita por mi rendimiento, 7 un informe escrito de mi buen rendimiento, 8 me seleccionan para asistir a seminarios y 9 mi jefe me asigna un trabajo o tarea más deseable. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (Eds.). (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.10

Coeficiente de variación de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / jefe positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.



Nota: Descripción de las actividades: 1 mi jefe me aumenta responsabilidades, 2 mi jefe me da una tarea de más responsabilidad, 3 mi jefe me asigna trabajos especiales, 4 se facilitan datos oportunos sobre la ejecución de mi trabajo, 5 centro laboral expresa satisfacción por mi rendimiento, 6 mi jefe me felicita por mi rendimiento, 7 un informe escrito de mi buen rendimiento, 8 me seleccionan para asistir a seminarios y 9 mi jefe me asigna un trabajo o tarea más deseable. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero, A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Tabla 4.12

Media, desviación típica y coeficiente de variación de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / jefe negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

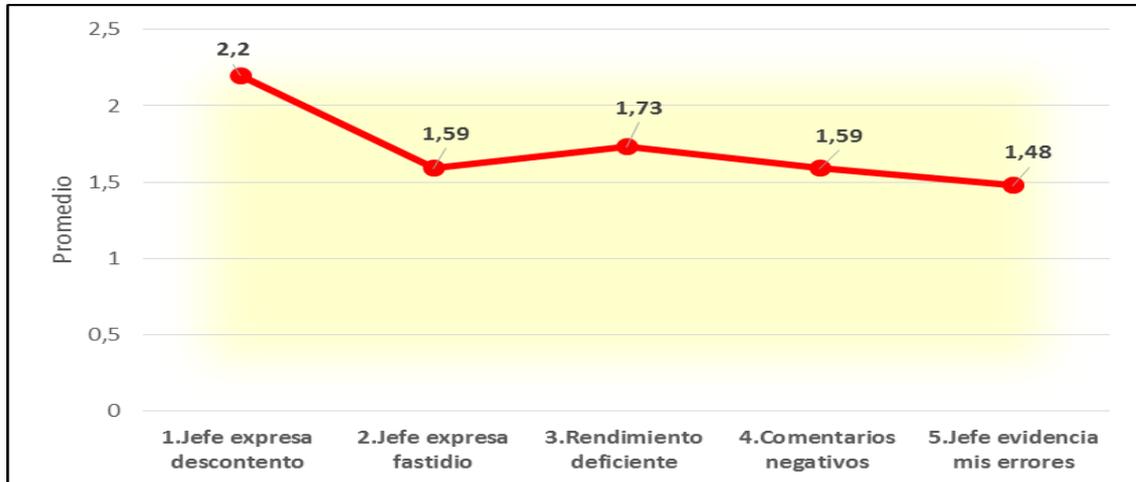
Ítems		Total		
		(N= 82)		
		Media	D.T.	Coef. Var.
1	Mi jefe me hace saber que no está contento con mi trabajo	2.20	1.22	55.45%
2	Mi jefe expresa fastidio o enojo hacia mí	1.59	0.86	54.09%
3	Mi centro laboral me informan sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo	1.73	0.83	47.98%
4	Recibo comentarios negativos de la dirección	1.59	0.608	38.24%
5	Mi jefe me dice que acabo de hacer algo equivocado	1.48	0.671	45.34%

Nota: Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero, A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.11

Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Organización / Jefe negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

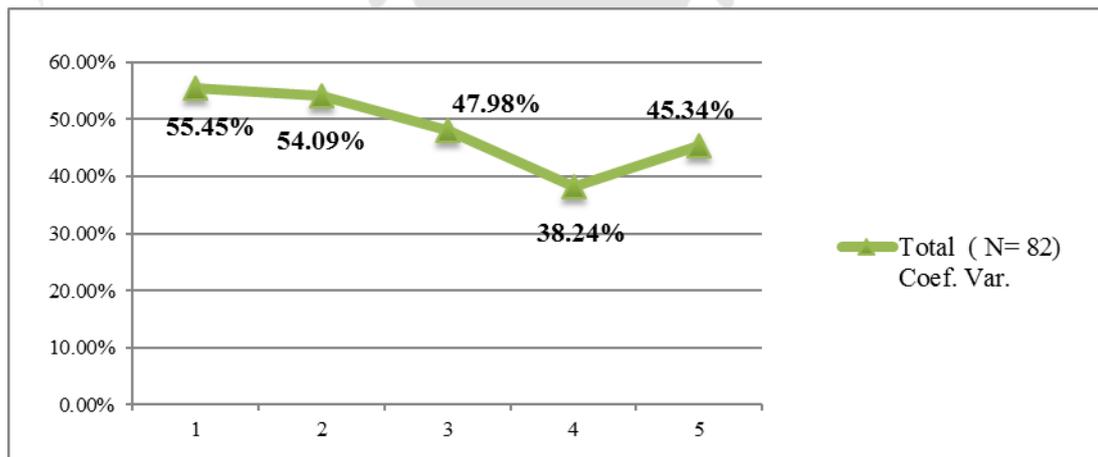


Nota: Descripción de actividades, 1. Mi jefe me hace saber que no está contento con mi trabajo, 2. Mi jefe expresa fastidio o enojo hacia mí, 3. Mi centro laboral me informan sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo, 4. Recibo comentarios negativos de la dirección, 5. Mi jefe me dice que acabo de hacer algo equivocado. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey.

Figura 4.12

Coefficiente de variación según la fuente Organización / jefe negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.



Nota: Descripción de actividades, 1. Mi jefe me hace saber que no está contento con mi trabajo, 2. Mi jefe expresa fastidio o enojo hacia mí, 3. Mi centro laboral me informan sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo, 4. Recibo comentarios negativos de la dirección, 5. Mi jefe me dice que acabo de hacer algo equivocado. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Tabla 4.13

Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

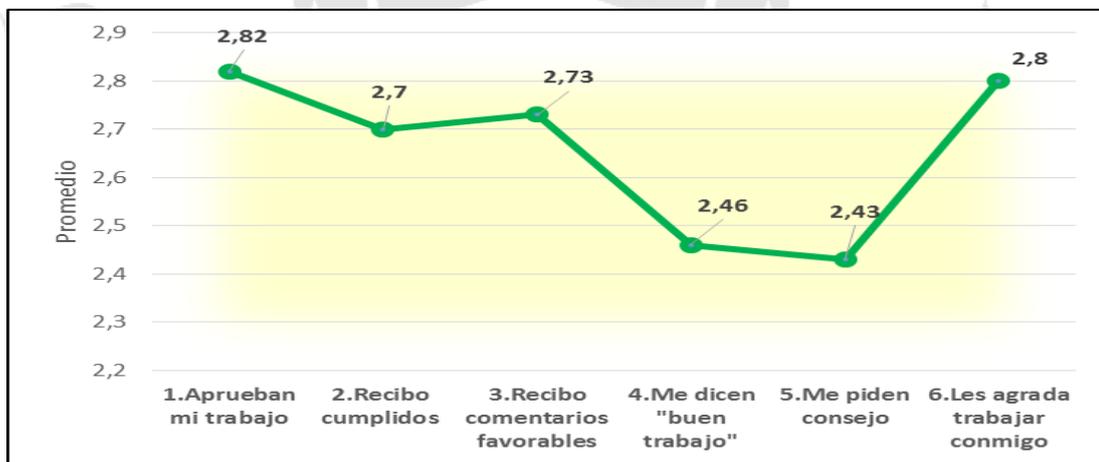
Ítems	Total			
	(N= 82)			
	Media	D.T.	Coef. Var.	
1	Mis compañeros de trabajo manifiestan aprobación sobre mi trabajo	2.82	0.803	28.48%
2	Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo	2.70	0.885	32.78%
3	Mis compañeros hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho	2.73	0.817	29.93%
4	Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo	2.46	0.834	33.90%
5	Mis compañeros acuden a mí para que los aconseje	2.43	0.847	34.86%
6	A mis compañeros les agrada trabajar conmigo	2.8	0.710	25.36%

Nota: Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.13

Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

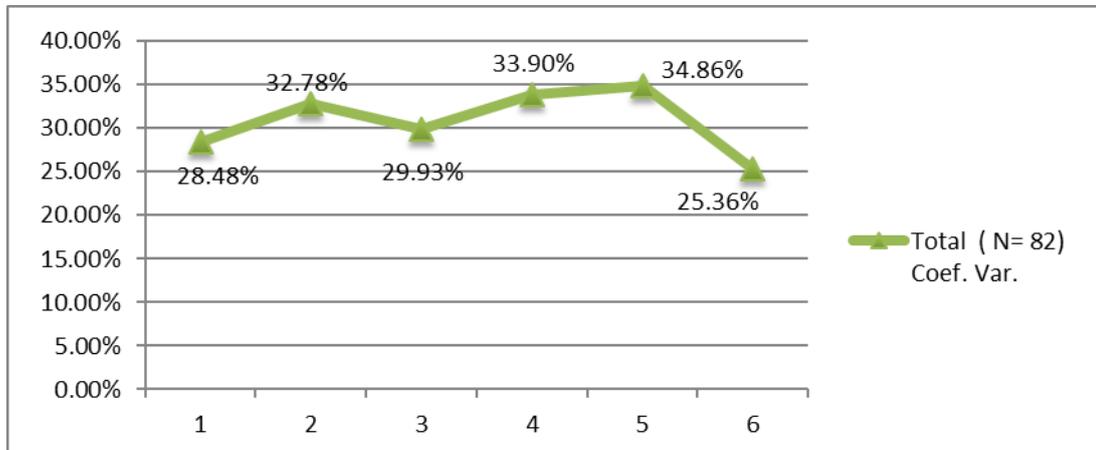


Nota: Descripción de actividades, 1. Mis compañeros de trabajo manifiestan aprobación sobre mi trabajo, 2. Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo, 3. Mis compañeros hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho, 4. Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo, 5. Mis compañeros acuden a mí para que los aconseje, 6. A mis compañeros les agrada trabajar conmigo. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.14

Coeficiente de variación según la fuente compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú



Nota: Descripción de actividades, 1. Mis compañeros de trabajo manifiestan aprobación sobre mi trabajo, 2. Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo, 3. Mis compañeros hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho, 4. Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo, 5. Mis compañeros acuden a mí para que los aconseje, 6. A mis compañeros les agrada trabajar conmigo. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016) Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Tabla 4.14

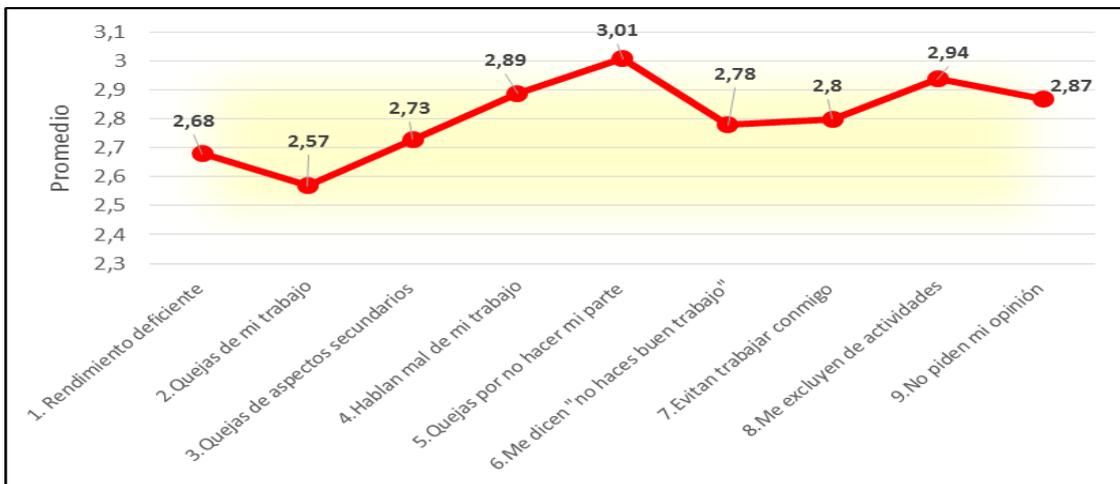
Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: Compañeros positivos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Ítems		Total		
		(N= 82)		
		Media	D.T.	Coef. Var.
1	Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente	2.68	0.799	29.81%
2	Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo	2.57	0.738	28.72%
3	Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo	2.73	0.786	28.79%
4	Mis compañeros hablan mal de mi trabajo	2.89	0.77	26.64%
5	Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde	3.01	7.93	263.46%
6	Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo	2.78	0.861	30.97%
7	Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo	2.8	0.881	31.46%
8	Mis compañeros me excluyen de las actividades	2.94	0.837	28.47%
9	Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo	2.87	0.913	31.81%

Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016) Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.15

Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Compañeros negativos del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

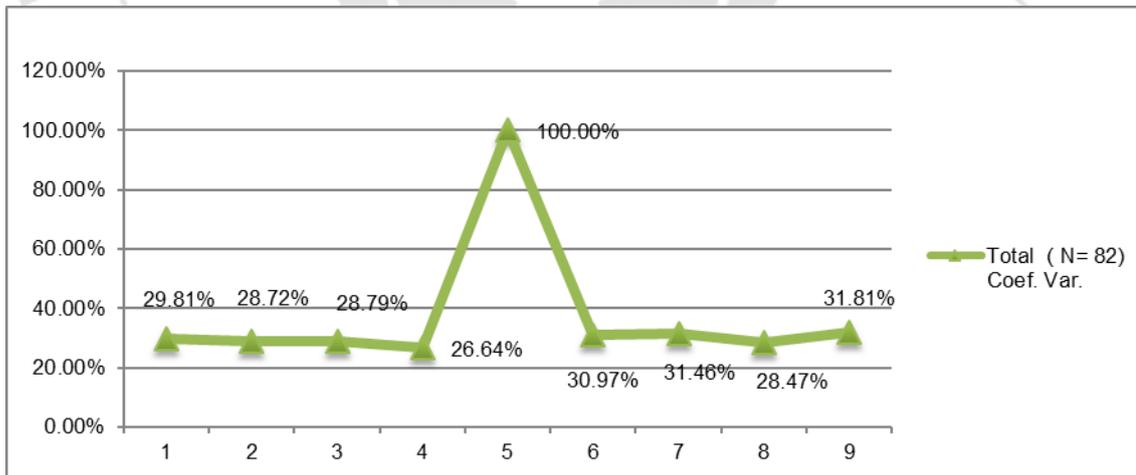


Nota: Descripción de actividades, 1. Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente, 2. Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo, 3. Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo, 4. Mis compañeros hablan mal de mi trabajo, 5. Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde, 6. Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo, 7. Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo, 8. Mis compañeros me excluyen de las actividades, 9. Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016).

Fuente: García, A. y Ovejero, A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.16

Coefficiente de variación de la escala compañeros negativos de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.



Nota: Por motivo visuales, al ítem 5 se le cambió del valor a 100%. Descripción de actividades, 1. Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente, 2. Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo, 3. Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo, 4. Mis compañeros hablan mal de mi trabajo, 5. Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde, 6. Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo, 7. Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo, 8. Mis compañeros me excluyen de las actividades, 9. Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero, A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Tabla 4.15

Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea / self positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

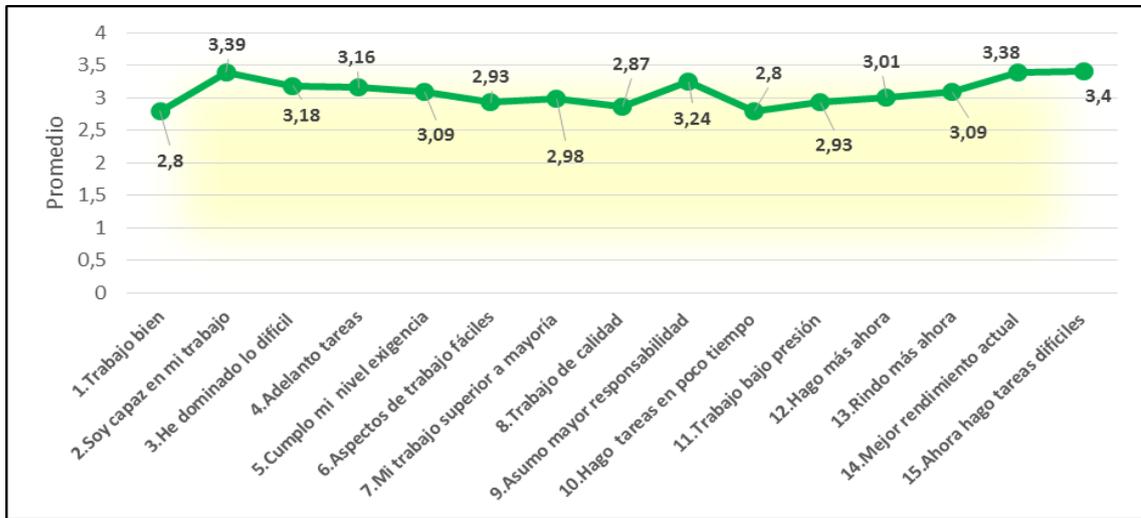
Ítems		Total		
		( N= 82)		
		Media	D.T.	Coef. Var.
1	Creo que lo que estoy haciendo está bien	2.80	0.793	28.32%
2	Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo	3.39	0.662	19.53%
3	Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo	3.18	0.65	20.44%
4	Soy capaz de ir adelantando mis tareas	3.16	0.657	20.79%
5	Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo	3.09	0.757	24.50%
6	Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles	2.93	0.681	23.24%
7	Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría	2.98	0.647	21.71%
8	Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros	2.87	0.813	28.33%
9	Sé que asumo más responsabilidad que otros	3.24	0.81	25.00%
10	Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas.	2.80	0.761	27.18%
11	Sé que puedo trabajar bajo presión mejor que otros	2.93	0.716	24.44%
12	Siento que estoy realizando ahora más de lo que normalmente solía hacer	3.01	0.896	29.77%
13	Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer	3.09	0.724	23.43%
14	Sé que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer	3.38	0.641	18.96%
15	Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí	3.40	0.563	16.56%

Nota: Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero, A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey.

Figura 4.17

Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea/self positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

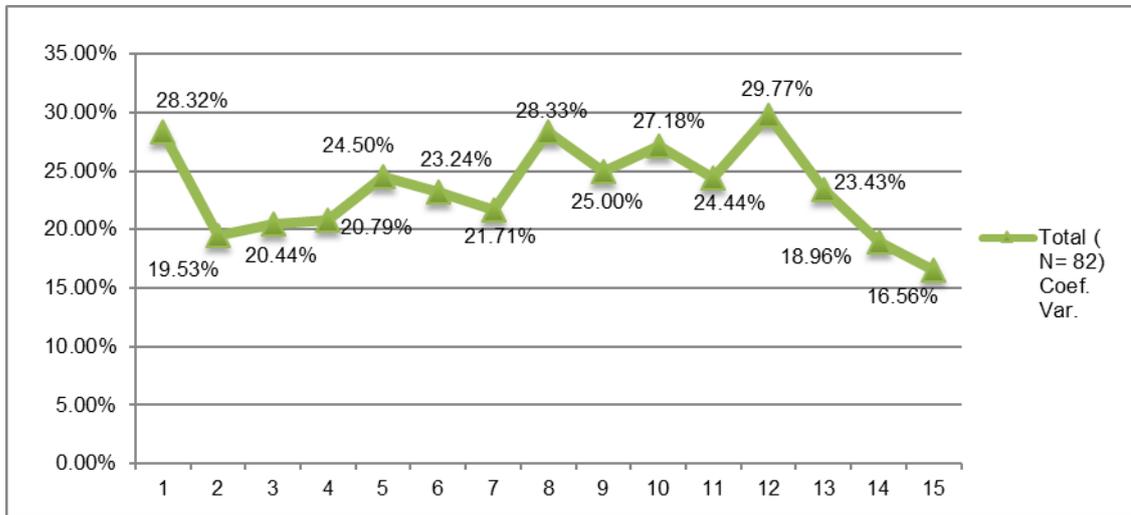


Nota: Descripción de actividades, 1. Creo que lo estoy haciendo está bien, 2. Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo, 3. Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo, 4. Soy capaz de ir adelantando mis tareas, 5. Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo, 6. Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles, 7. Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría, 8. Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros, 9. Sé que asumo más responsabilidad que otros, 10. Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas, 11. Sé que puedo trabajar bajo presión mejor que otros, 12. Siento que estoy realizando ahora más de lo que solía hacer, 13. Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer, 14. Sé que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer, 15. Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mi. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.18

Coeficiente de variación de la fuente Tarea / self positivo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.



Nota: Descripción de actividades, 1. Creo que lo estoy haciendo está bien, 2. Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo, 3. Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo, 4. Soy capaz de ir adelantando mis tareas, 5. Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo, 6. Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles, 7. Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría, 8. Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros, 9. Sé que asumo más responsabilidad que otros, 10. Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas, 11. Sé que puedo trabajar bajo presión mejor que otros, 12. Siento que estoy realizando ahora más de lo que solía hacer, 13. Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer, 14. Sé que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer, 15. Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey.

SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 4.16

Media, la desviación típica y el coeficiente de variación de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea / self negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

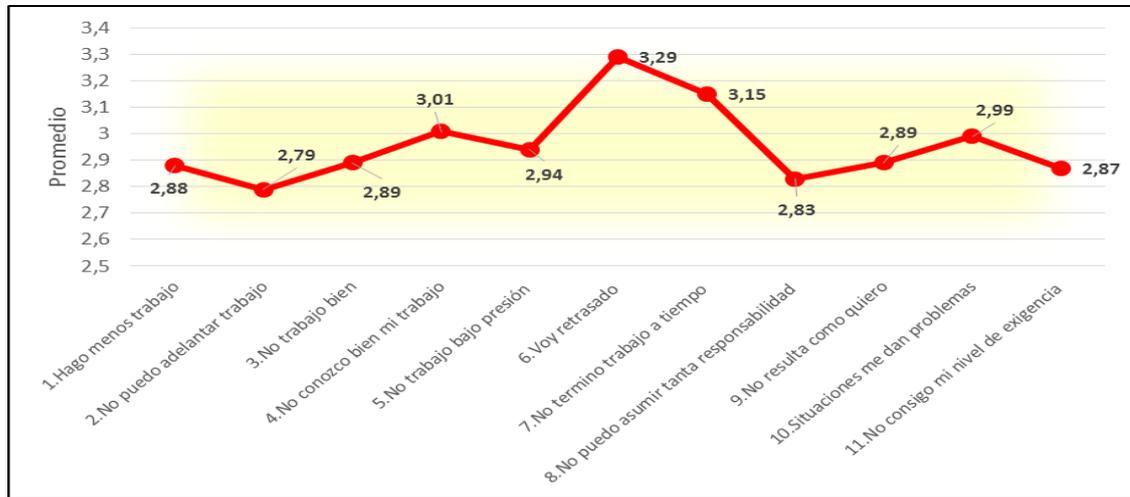
Ítems		Total		
		(N= 82)		
		Media	D.T.	Coef. Var.
1	Noto que hago menos trabajo que otros	2.88	0.76	26.39%
2	Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo	2.79	0.766	27.46%
3	Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros	2.89	0.786	27.20%
4	Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de ayuda a otros que lo necesitan	3.01	0.778	25.85%
5	Considero que no puedo trabajar bajo presión tan bien como otros lo hacen	2.94	0.635	21.60%
6	Voy retrasado con mi trabajo	3.29	0.728	22.13%
7	Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado	3.15	0.772	24.51%
8	Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros	2.83	0.829	29.29%
9	Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería.	2.89	0.846	29.27%
10	Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre me causan problemas.	2.99	0.824	27.56%
11	No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo.	2.87	0.94	32.75%

Nota: Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey Survey

Figura 4.19

Media de los ítems de la escala del Feedback laboral según la fuente: Tarea / self negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

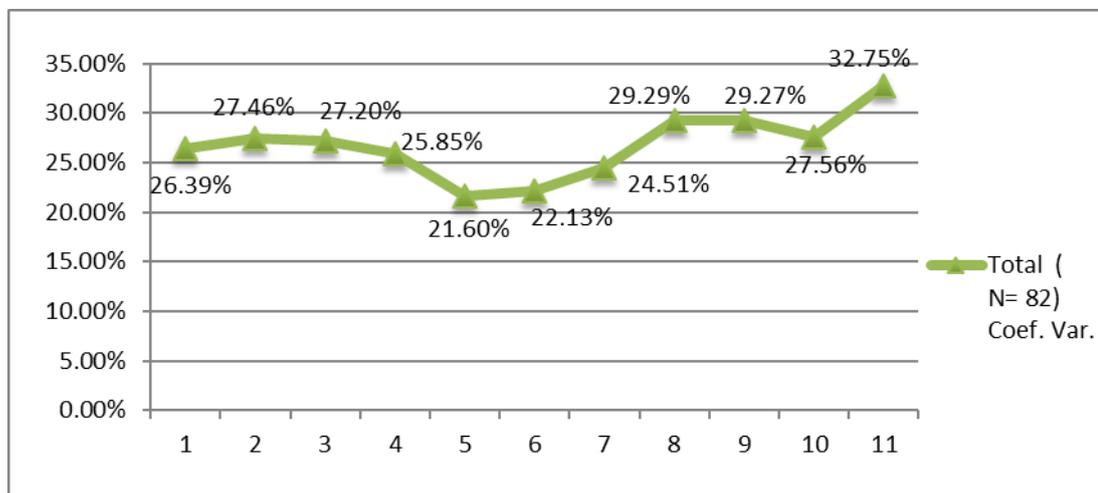


Nota: Descripción de actividades, 1. Noto que hago menos trabajo que otros, 2. Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo, 3. Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros, 4. Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de ayuda a otros que lo necesitan, 5. Considero que no puedo trabajar bajo presión tan bien como otros lo hacen, 6. Voy retrasado con mi trabajo, 7. Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado, 8. Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros, 9. Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería, 10. Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre causan problemas, 11. No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016).

Fuente: García, A. y Ovejero, A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey

Figura 4.20

Coeficiente de variación de la fuente Tarea / self negativo del personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.



Nota: Descripción de actividades, 1. Noto que hago menos trabajo que otros, 2. Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo, 3. Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros, 4. Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de ayuda a otros que lo necesitan, 5. Considero que no puedo trabajar bajo presión tan bien como otros lo hacen, 6. Voy retrasado con mi trabajo, 7. Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado, 8. Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros, 9. Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería, 10. Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre causan problemas, 11. No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo. Resultados basados en los datos recogidos en la encuesta a la Dirección Regional de Agricultura (2016)

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey.

Con respecto a la señal del Feedback laboral, en la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, se obtuvo un Feedback negativo de 51.2% y un Feedback positivo de 48.8% de los colaboradores encuestados.

Tabla 4.17

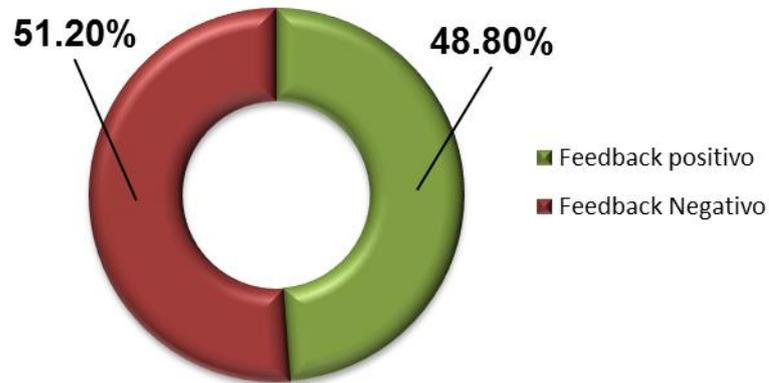
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según señal del Feedback laboral.

Señal	N°	%
Feedback Negativo	42	51,2%
Feedback Positivo	40	48,8%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia

Figura 4.21

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según señal del Feedback laboral.



Fuente: Creación propia

#### 4.2. Satisfacción laboral

Para medir la satisfacción laboral del personal en la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura, se aplicó el Cuestionario S21/26 y se separó en las siguientes dimensiones:

- **Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización:** Se observa que 14.6% de los colaboradores encuestados está insatisfecho y la mayoría con el 85.4% tiene una satisfacción moderada.

Tabla 4.18

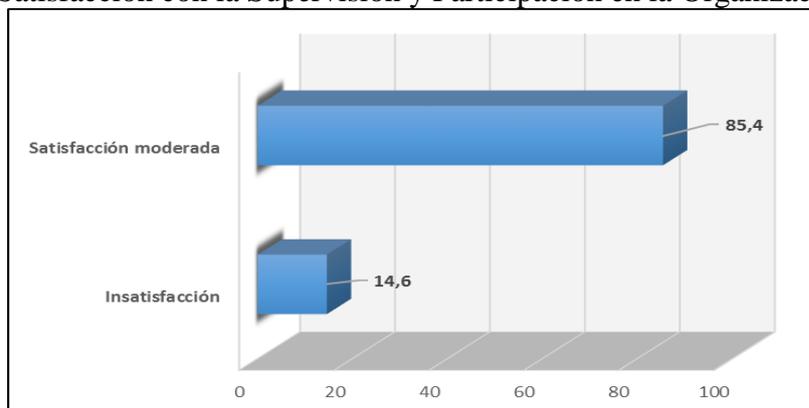
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización.

Señal	Nº	%
Insatisfacción	12	14,6%
Satisfacción moderada	70	85,4%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basado en el Cuestionario S21/26

Figura 4.22

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización.



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

- Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones:** Se observa que el 34.1% de los colaboradores encuestados están insatisfechos, el 56.1% tienen una satisfacción moderada (que representan la mayoría) y solo el 9.8% está satisfecho.

Tabla 4.19

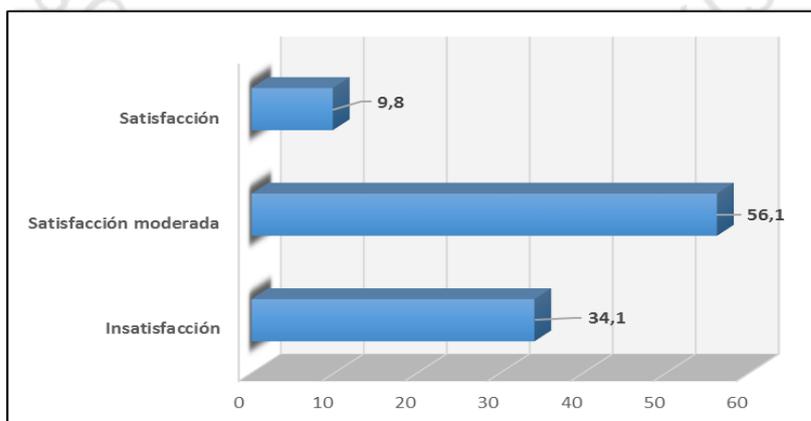
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones.

Señal	Nº	%
Insatisfacción	28	34,1%
Satisfacción moderada	46	56,1%
Satisfacción	8	9,8%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

Figura 4.23

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones.



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

- **Satisfacción Intrínseca:** Se observa que el 34.1% de los colaboradores encuestados están insatisfechos y la mayoría con el 65.9% tienen una satisfacción moderada.

Tabla 4.20

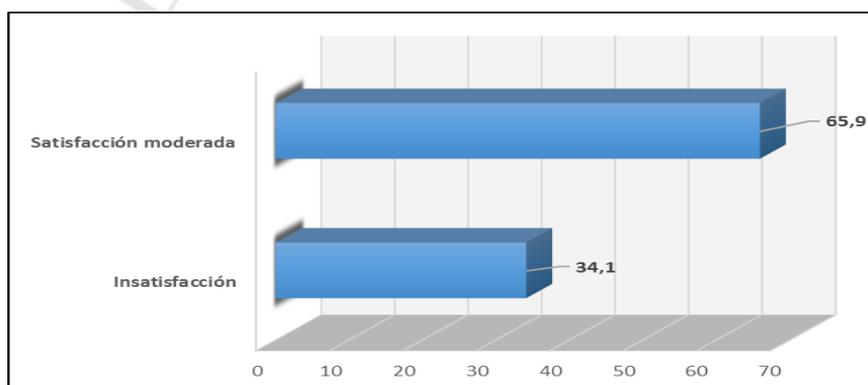
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción Intrínseca.

Señal	Nº	%
Insatisfacción	28	34,1%
Satisfacción moderada	54	65,9%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

Figura 4.24

Personal de la Dirección Regional de Agricultura según Dimensión Satisfacción Intrínseca.



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

- **Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo:** Se obtuvo que el 36.6% de los colaboradores encuestados están insatisfechos y la mayoría con el 63.4% tienen una satisfacción moderada.

Tabla 4.21

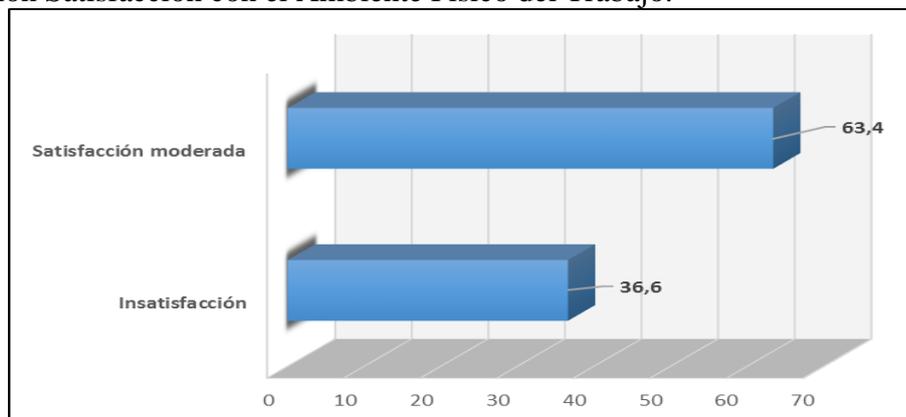
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo.

Señal	Nº	%
Insatisfacción	30	36,6%
Satisfacción moderada	52	63,4%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

Figura 4.25

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo.



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

- Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo:** El 37.8% de los colaboradores encuestados está insatisfecho, el 47.6% tiene una satisfacción moderada (que representa la mayoría) y solo el 14.6% están satisfechos.

Tabla 4.22

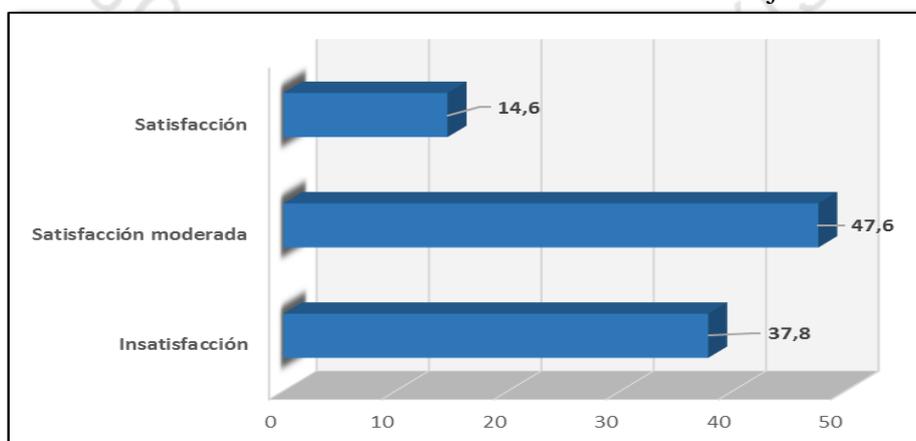
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo.

Señal	Nº	%
Insatisfacción	31	37,8%
Satisfacción moderada	39	47,6%
Satisfacción	12	14,6%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

Figura 4.26

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Dimensión Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo.



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

- **Satisfacción con la Calidad de Producción:** El 23.2% de los colaboradores encuestados están insatisfechos, el 28% tiene una satisfacción moderada y la mayoría con el 48.8% esta satisfecho.

Tabla 4.23

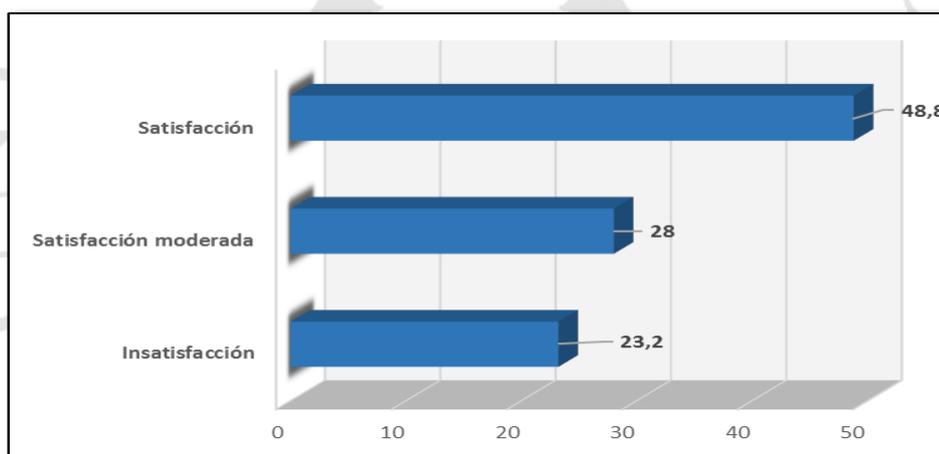
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según dimensión Satisfacción con la Calidad de Producción.

Señal	Nº	%
Insatisfacción	19	23,2%
Satisfacción moderada	23	28%
Satisfacción	40	48,8%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

Figura 4.27

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según dimensión Satisfacción con la Calidad de Producción.



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

- **Satisfacción general:** El 22% de los colaboradores encuestados están insatisfechos, mientras la mayoría con el 58.5% tienen una satisfacción moderada y solo el 19.5% están satisfechos.

Tabla 4.24

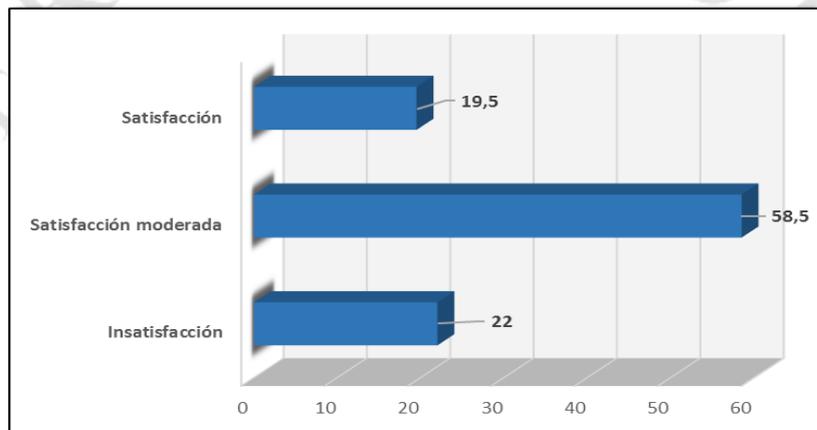
Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Satisfacción general

Señal	Nº	%
Insatisfacción	18	22%
Satisfacción moderada	48	58,5%
Satisfacción	16	19,5%
Total	82	100%

Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

Figura 4.28

Personal de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, según Satisfacción general



Fuente: Creación propia basada en el Cuestionario S21/26

### 4.3. Contraste de hipótesis

Según Mason, “ existe un procedimiento de cinco pasos que sistematiza la prueba de hipótesis, al llegar al paso 5, se tiene ya la capacidad de tomar la decisión de rechazar o no la hipótesis” ( Mason,2001).

- **Paso 1:** Tratamiento de las hipótesis, ya que “para someter a contraste una hipótesis es necesario, además de formular la hipótesis alterna ( $H_1$ ), formular la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) que viene a ser la negación de la alterna.” (Domínguez, 1999).
- **Paso 2:** Seleccionar el nivel de significancia, en el entendido que es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, a lo que se le denomina Error tipo I y se le denota con la letra griega alfa ( $\alpha$ ). Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha$  es igual a 0,05.
- **Paso 3:** Seleccionar el valor estadístico de prueba.

- **Paso 4:** Establecer una regla de decisión. Si la P es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; si la P es mayor a 0,05 entonces no se rechaza la hipótesis nula.
- **Paso 5:** Tomar una decisión.

#### 4.4. Normalidad de los datos

Previo al contraste de las hipótesis se verificó la normalidad de los datos.

Tabla 4.25

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Jefe positivo	,099	82	,046	,967	82	,033
Jefe negativo	,111	82	,013	,945	82	,002
Compañeros positivos	,128	82	,002	,967	82	,032
Compañeros negativos	,081	82	,200*	,980	82	,219
Self positivo	,122	82	,004	,951	82	,003
Self negativo	,141	82	,000	,956	82	,007
Feedback laboral	,087	82	,188	,978	82	,167
Satisfacción laboral	,111	82	,014	,964	82	,022

Nota: a. Corrección de la significación de Lilliefors \* Este es un limite inferior de la significacion verdadera.

Fuente: Creación propia

#### Interpretación

En la Tabla 4.24. se aprecia el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los datos de la variable Jefe positivo, Jefe negativo, Compañeros positivos, Self positivo, Self Negativo, Feedback total y Satisfacción laboral, presentan una probabilidad menor a 0,05, lo que significa que no siguen una distribución normal, a excepción de los datos de la dimensión Compañeros negativos y Feedback total que presentan una probabilidad mayor a 0,05. En tal sentido, para el contraste de las hipótesis se utilizó estadística no paramétrica como el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman para las que no siguen una distribución normales y Coeficiente de Correlación de Pearson para las que si.

#### 4.5. Hipótesis específicas

Para todas las hipótesis específicas, se aplicara una Prueba Binomial con percentil 75 para definir si cada escala es eficaz o no; y una prueba de Correlación de Rho de

Spearman y Pearson que nos dira el nivel de correlacion entre el Feedback de cada escala y la satisfaccion laboral según la siguiente tabla , para un nivel de significancia con un valor de probabilidad menor que 0.05 para aceptar  $H_1$  y rechazar  $H_0$ .

Tabla 4.26

Niveles de correlación

0.00 $\leq r < 0.20$	No existe una correlación significativa
0.20 $\leq r < 0.40$	Existe una correlación baja
0.40 $\leq r < 0.70$	Existe una significativa correlación
0.70 $\leq r < 1.00$	Existe un alto grado de correlación

Fuente: Creación Propia

- **Primera hipótesis específica**

<b><math>H_0</math> :</b>	El <i>feedback</i> disponible en función de la fuente escala organización / jefe positivo es eficaz ( $>$ al percentil 75) y no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
<b><math>H_1</math> :</b>	El <i>feedback</i> disponible en función de la fuente escala organización / jefe positivo es poco eficaz ( $\leq$ al percentil 75) y se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Para la escala organización / jefe positivo, la puntuación máxima obtenible es de 36 puntos, entonces con un percentil de 75 obtenemos que hay 77 colaboradores que representan el 94% de los encuestados con un Feedback poco eficaz menor igual de 27 y solo 5 colaboradores que representan el 6% de los encuestados con un Feedback eficaz con puntaje mayor a 27.

Tabla 4.27

Prueba binomial. Fuente escala organización / jefe positivo

Prueba binomial							
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Jefe positivo	Grupo 1	<= 27	77	,94	,75	,000 <sup>a</sup>	,000
	Grupo 2	> 27	5	,06			
	Total		82	1,00			

Nota: a. Basado en la aproximación Z.

Fuente: Creación propia

Tabla 4.28

Correlación entre organización/jefe positivo y satisfacción laboral

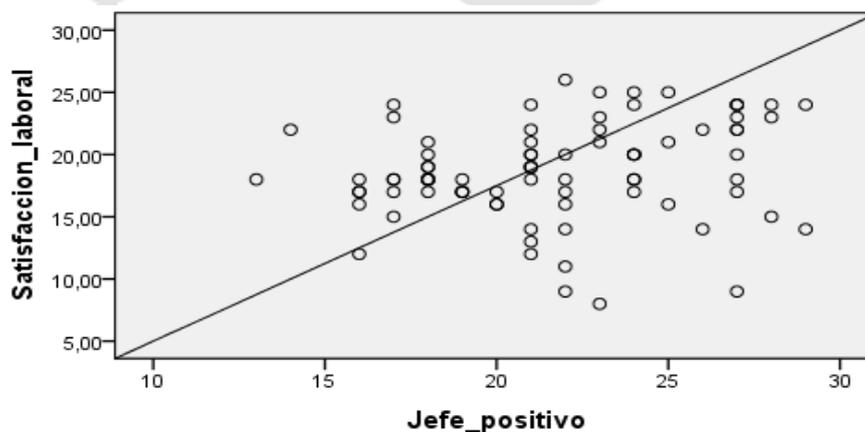
			Jefe positivo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Jefe positivo	Coefficiente de correlación	1,000	0,258*
		Sig. (bilateral)		0,019
		N	82	82
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,258*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,019	
		N	82	82

Nota:\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Creación propia

Figura 4.29

Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Positivo y Satisfacción laboral



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Rho de Spearman,  $r = 0.258$ , lo cual nos indica que existe un nivel de correlación baja y la probabilidad de Sig. = 0,019 es menor que 0,05 ; por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En tal sentido, se afirma que existe una relación significativa entre la dimensión organización / jefe positivo y la Satisfacción.

- **Segunda hipótesis específica**

<b>H<sub>0</sub></b> :	El <i>feedback</i> disponible en función de la fuente escala organización / jefe negativo es eficaz (> al percentil 75) no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
<b>H<sub>1</sub></b> :	El <i>feedback</i> disponible en función de la fuente escala organización / jefe negativo es poco eficaz (=< al percentil 75) se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Para la escala organización / jefe negativo, la puntuación máxima obtenible es de 20 puntos, entonces con un percentil de 75 obtenemos que todos los colaboradores encuestados tienen un puntaje menor igual a 15 puntos, entonces concluimos que existe un Feedback unánime poco eficaz para esta escala.

Tabla 4.29

Prueba binomial. Fuente escala organización /jefe negativo

		Prueba binomial					
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Jefe negativo	Grupo 1	<= 15	82	1,00	,75	,000 <sup>a</sup>	,000
	Total		82	1,00			

Nota: a. Basado en la aproximación Z.

Fuente: Creación propia

Tabla 4.30

Correlación entre organización/jefe negativo y satisfacción laboral

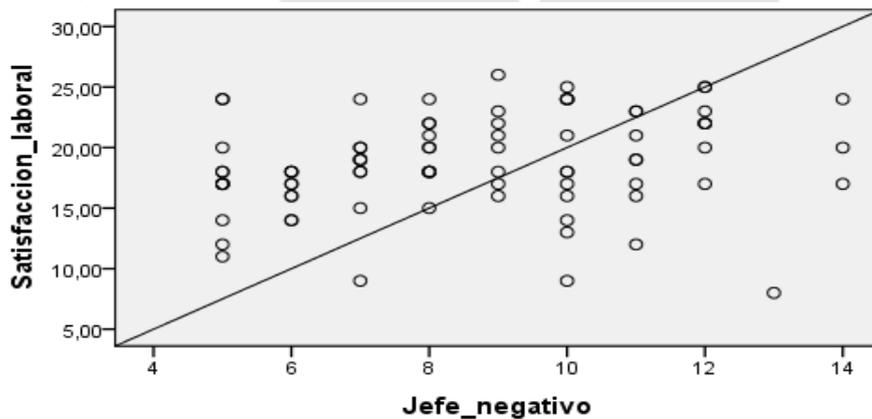
Correlaciones			Jefe negativo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Jefe negativo	Coefficiente de correlación	1,000	,285**
		Sig. (bilateral)		,010
		N	82	82
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,285**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	
		N	82	82

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Creación propia

Figura 4.30

Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Negativo y Satisfacción laboral



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Rho de Spearman,  $r = 0.285$ , lo cual nos indica que existe un nivel de correlación baja y dado que la probabilidad Sig. = 0,010 es menor que 0,05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En tal sentido, se afirma que existe una relación significativa entre la dimensión Organización / Jefe negativo y la Satisfacción laboral.

- **Tercera hipótesis específica**

<b>H<sub>0</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala compañeros positivos es eficaz ( $>$ percentil 75) y no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Salud del Perú.
<b>H<sub>1</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala compañeros positivos es poco eficaz ( $\leq$ percentil 75) y se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Salud del Perú.

Para la escala compañeros positivo, la puntuación máxima obtenible es de 24 puntos, entonces con un percentil de 75 obtenemos que hay 64 colaboradores que representan el 78% de los encuestados con un Feedback poco eficaz menor igual de 18 y solo 18 colaboradores que representan el 22% de los encuestados con un Feedback eficaz con puntaje mayor a 18.

Tabla 4.31

Prueba binomial. Fuente escala compañeros positivos

		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Compañeros Positivos	Grupo 1	$\leq 18$	64	,78	,75	,311 <sup>a</sup>	,311
	Grupo 2	$> 18$	18	,22			
	Total		82	1,00			

Nota: a. Basado en la aproximación Z.

Fuente: Creación propia

Tabla 4.32

Correlación entre organización/compañeros positivos y satisfacción laboral

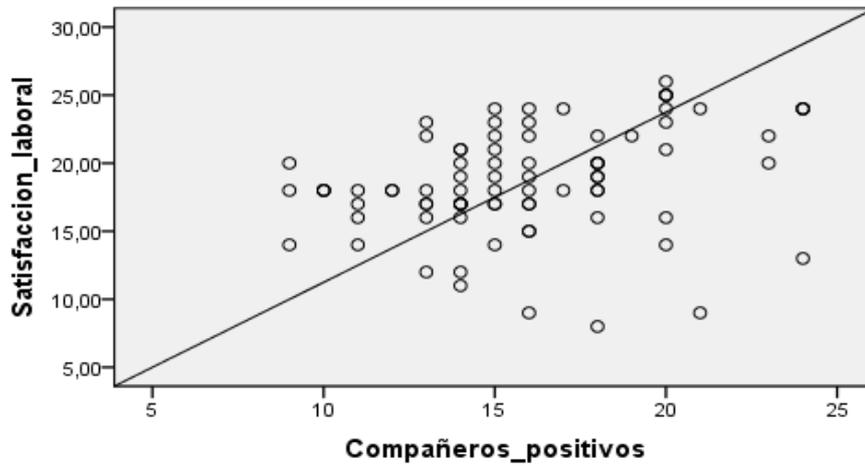
		Compañeros positivos	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Compañeros positivos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,364**
		N	82
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,364**
		Sig. (bilateral)	0,001
		N	82

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Creación propia

Figura 4.31

Diagrama de dispersión de las variables Organización /Compañeros positivos y Satisfacción laboral



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Rho de Spearman,  $r = 0.364$ , lo cual nos indica que existe un nivel de correlación baja y dado que la probabilidad Sig. = 0,001 es menor que 0,05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En tal sentido, se afirma que existe una relación significativa entre la dimensión Compañeros positivos y la Satisfacción laboral.

- **Cuarta hipótesis específica**

<b>H<sub>0</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala compañeros negativos es eficaz ( $>$ percentil 75) y no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
<b>H<sub>1</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala compañeros negativos es poco eficaz ( $\leq$ percentil 75) y se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Para la escala compañeros negativos, la puntuación máxima obtenible es de 36 puntos, entonces con un percentil de 75 obtenemos que hay 52 colaboradores que representan el

63% de los encuestados con un Feedback poco eficaz menor igual de 27 y solo 30 colaboradores que representan el 37% de los encuestados con un Feedback eficaz con puntaje mayor a 27.

Tabla 4.33

Prueba binomial. Escala compañeros negativos

Prueba binomial							
	Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)	Sig. exacta (unilateral)	
Compañeros negativos	Grupo 1	<= 27	52	,63	,75	,013 <sup>a,b</sup>	,013
	Grupo 2	> 27	30	,37			
	Total		82	1,00			

Nota: a. La hipótesis alternativa establece que la proporción de casos del primer grupo sea < .75. b.

Basado en la aproximación Z

Fuente: Creación propia

Tabla 4.34

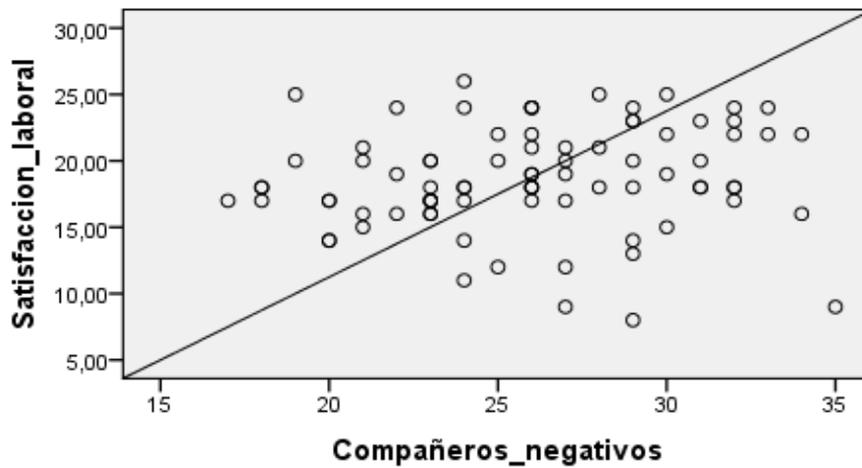
Correlación entre organización/compañeros negativos y satisfacción laboral

Correlación de Pearson		Compañeros negativos	Satisfacción laboral
Compañeros negativos	Correlación de Pearson	1	,118
	Sig. (bilateral)		,290
	N	82	82
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,118	1
	Sig. (bilateral)	,290	
	N	82	82

Fuente: Creación propia

**Figura 4.32**

Diagrama de dispersión de las variables Organización /Compañeros negativos y Satisfacción laboral



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Pearson  $r = 0.118$ , lo cual nos indica que no existe un nivel de correlación significativa y dado que la probabilidad Sig. = 0,290 es mayor que 0,05 no se rechaza la hipótesis nula. En tal sentido, no se encontró evidencia a favor de una relación significativa entre la dimensión Compañeros negativos y la Satisfacción.

• **Quinta hipótesis específica**

<b>H<sub>0</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala tarea self positivo es eficaz (> percentil 75) y no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
<b>H<sub>1</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala tarea self positivo es poco eficaz (=< percentil 75) se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Para la escala Tarea self positivo, la puntuación máxima obtenible es de 60 puntos, entonces con un percentil de 75 obtenemos que hay 43 colaboradores que representan el 52% de los encuestados con un Feedback poco eficaz menor igual de 45 y 39

colaboradores que representan el 48% de los encuestados con un Feedback eficaz con puntaje mayor a 45. La diferencia entre estos dos grupos es de solo 4%.

Tabla 4.35

Prueba binomial. Tarea self positivo

Prueba binomial							
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Self positivo	Grupo 1	<= 45	43	,52	,75	,000 <sup>a,b</sup>	,000
	Grupo 2	> 45	39	,48			
	Total		82	1,00			

Nota: a. La hipótesis alternativa establece que la proporción de casos del primer grupo sea < .75.

b. Basado en la aproximación Z.

Fuente: Creación propia

Tabla 4.36

Correlación entre tarea /self positivo y satisfacción laboral

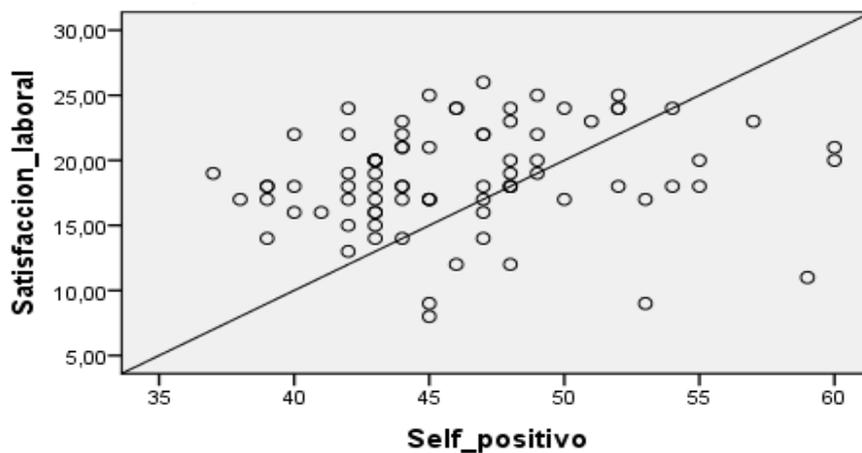
			Self_positivo	Satisfacción_laboral
Rho de Spearman	Self positivo	Coefficiente de correlación	1,000	,269*
		Sig. (bilateral)		,014
	N		82	82
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,269*	1,000
Sig. (bilateral)		,014		
N		82	82	

Nota: \*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Creación propia

Figura 4.33

Diagrama de dispersión de las variables Tarea /Self positivo y Satisfacción laboral



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Rho de Spearman  $r = 0.269$ , lo cual nos indica que existe un nivel de correlación baja y dado que la probabilidad Sig. = 0,014 es menor que 0,05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En tal sentido, se afirma que existe una relación significativa entre la dimensión Tarea Self positivo y la Satisfacción laboral

• **Sexta hipótesis específica**

<b>H<sub>0</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala tarea self negativo es eficaz ( $>$ percentil 75) y no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
<b>H<sub>1</sub></b> :	El feedback disponible en función de la fuente escala tarea self negativo es poco eficaz ( $\leq$ percentil 75) y se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Para la escala Tarea self negativo, la puntuación máxima obtenible es de 44 puntos, entonces con un percentil de 75 obtenemos que hay 49 colaboradores que representan el 60% de los encuestados con un Feedback poco eficaz menor igual de 33 y 33 colaboradores que representan el 40% de los encuestados con un Feedback eficaz con puntaje mayor a 33.

Tabla 4.37

Prueba binomial. Escala tarea self negativo

Prueba binomial							
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Self negativo	Grupo 1	$\leq 33$	49	,60	,75	,002 <sup>a,b</sup>	,002
	Grupo 2	$> 33$	33	,40			
	Total		82	1,00			

Nota:

a. La hipótesis alternativa establece que la proporción de casos del primer grupo sea  $< .75$ .

b. Basado en la aproximación Z.

Fuente: Creación propia

Tabla 4.38

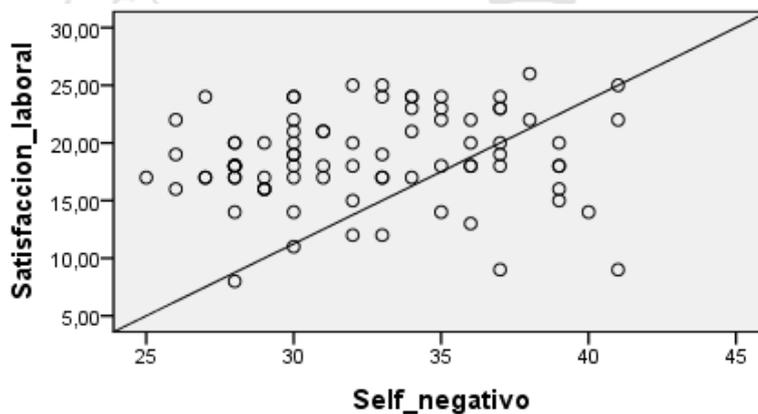
Correlación entre tarea /self negativo y satisfacción laboral

Correlaciones			Tarea /Self negativo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Tarea/Self negativo	Coefficiente de correlación	1,000	,173
		Sig. (bilateral)		,120
		N	82	82
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,173	1,000
		Sig. (bilateral)	,120	
		N	82	82

Fuente: Creación propia

Figura 4.34

Diagrama de dispersión de las variables Tarea/Self negativo y Satisfacción laboral



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Rho de Spearman,  $r = 0.173$ , lo cual nos indica que no existe un nivel de correlación y dado que la probabilidad Sig. = 0,120 es mayor que 0,05; no se rechaza la hipótesis nula. En tal sentido, no se encontró evidencia a favor de una relación significativa entre la dimensión Tarea Self negativo y la Satisfacción laboral.

#### 4.6. Hipótesis general

$H_0$	:	El <i>feedback</i> laboral no influye significativamente en la satisfacción en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
$H_1$	:	El <i>feedback</i> laboral influye significativamente en la satisfacción en el trabajo del personal en una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

Usando la prueba de Correlación de Pearson, podemos tomar la decisión de rechazar o aceptar la hipótesis nula, usando el Sig. Bilateral.

Tabla 4.39

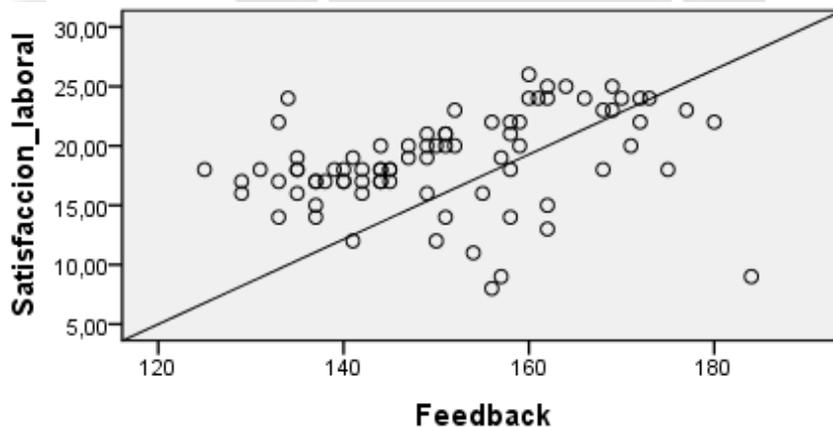
Correlación entre escala total de Feedback laboral y la satisfacción en el trabajo

Correlación de Pearson		Feedback	Satisfacción laboral
Feedback	Correlación de Pearson	1	,317**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	82	82
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,317**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	82	82

Fuente: Creación propia

Figura 4.35

Diagrama de dispersión de Correlación entre escala total de Feedback laboral y la satisfacción en el trabajo



Fuente: Creación propia

**Decisión:** Según la prueba de Correlación de Pearson,  $r = 0.317$ , lo cual nos indica que existe un nivel de correlación baja y dado que la probabilidad Sig. = 0,004 es menor que 0,05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En tal sentido, se afirma que existe una relación entre la variable *Feedback* laboral y la Satisfacción en el trabajo.

## CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue demostrar la relación que tiene el feedback laboral con la satisfacción laboral, en el caso concreto de una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura con sede en una ciudad de provincias. A continuación paso a resumir las principales conclusiones, a partir del análisis de los datos estadísticos sistematizados:

- El Feedback para la escala organización / jefe positivo; de un total de 9 preguntas, donde el puntaje óptimo es 9 y el peor puntaje es 36, el puntaje promedio obtenido por los colaboradores es de 21.72; lo cual nos indica que casi siempre el jefe tiene un comportamiento positivo con sus colaboradores, el cual incluye brindar un feedback positivo sobre los trabajos realizados por sus colaboradores, designar trabajos de mayor responsabilidad o escoger personal para asistir a capacitaciones y seminarios. Al observar los Coeficientes de Variación, notamos que dos preguntas: “Mi centro laboral me entrega un informe escrito de mi buen rendimiento” (Coeficiente de Variación = 57.78%) y “Mi jefe me asigna una tarea de mayor responsabilidad” (Coeficiente de Variación = 48.97%) tienen el Coeficiente de Variación más alto, lo cual indica que hay una variabilidad moderada en las respuestas de los colaboradores. Esto nos permite concluir que, si bien hay colaboradores que reciben casi siempre un feedback positivo, hay otros que no. Además, podemos comprobar que esta escala tiene una correlación baja (Coeficiente de Correlación de 0.258), por ende, sí existe una relación con la satisfacción laboral del personal encuestado de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El Feedback para la escala organización / jefe negativo; de un total de 5 preguntas, donde el puntaje óptimo es 5 y el peor puntaje es 20, el puntaje promedio obtenido por los colaboradores es de 8.57; lo cual nos indica que la mayoría nunca percibe que el jefe tiene un comportamiento negativo con sus colaboradores, el cual incluye dar un feedback negativo y calificar el trabajo de sus colaboradores como deficiente; lo cual reafirma nuestra conclusión anterior,

pero al observar el coeficiente de variación de cada pregunta, podemos afirmar que las respuestas de los colaboradores son dispersas y pueden alterar el puntaje promedio; en especial las dos preguntas referentes a si el jefe esta descontento con el trabajo del colaborador (Coeficiente de Variación = 55.45%) y si muestra disgusto o enojo hacia el colaborador (Coeficiente de Variación = 54.09%). Concluimos entonces, que solo algunos colaboradores tienen una percepción bastante mala de su jefe, por conflictos personales, favoritismos o conflictos políticos debido a que es una entidad del Estado. Además, podemos comprobar que esta escala tiene una correlación baja (Coeficiente de Correlación de 0.285); por ende si tiene relación con la satisfacción laboral del personal encuestado de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

- El Feedback para la escala compañeros positivo; de un total de 6 preguntas, donde el puntaje optimo es 6 y el peor puntaje es 24, el puntaje promedio obtenido por los colaboradores es de 15.94; lo cual nos indica que el promedio de lo colaboradores tienen actitudes positivas algunas veces con sus demás compañeros; esto incluye comentarios favorables y cumplidos entre los colaboradores, que acudan a otros colaboradores por ayuda y que les agrada trabajar unos con otros; situación que es respaldada por un coeficiente de variación de 23.15%, lo cual indica que hay una homogeneidad en las respuestas de los colaboradores. Además, podemos comprobar que esta escala tiene una correlación baja (Coeficiente de Correlación de 0.364); por ende, si existe una relación con la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El Feedback para la escala compañeros negativo; de un total de 9 preguntas, donde el puntaje optimo es 9 y el peor puntaje de 36, el puntaje promedio obtenido por los colaboradores es de 26.03; lo cual nos indica que los colaboradores encuestados son percibidos en términos negativos casi siempre por sus compañeros; lo cual incluye quejas, rechazo a trabajar con los demás colaboradores, críticas negativas sobre el trabajo de otros colaboradores, etc. situación que es respaldada por un coeficiente de variación de 16.75%, lo cual indica que la homogeneidad en las respuestas de los colaboradores es alta; a pesar de que en la pregunta “Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la

parte que me corresponde” se obtuvo un coeficiente de variación muy elevado de 263.46%. Entonces podemos concluir que existe un conflicto; ya que si bien la mayoría de colaboradores dice que recibe frecuentemente este tipo de retroalimentación negativa, hay otros que difieren totalmente con esta afirmación, especialmente si se trata de la delegación de tareas y limitación de responsabilidades de cada puesto. Además, podemos comprobar que esta escala no tiene una correlación significativa (Coeficiente de Correlación de 0.118); por ende, no existe una relación con la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

- El Feedback para la escala tarea self positivo; de un total de 15 preguntas, donde el puntaje óptimo es 15 y el peor puntaje de 60, el puntaje promedio obtenido por los colaboradores es de 46.24; lo cual nos indica que los encuestados perciben su propio trabajo en términos positivos solo algunas veces; lo cual guarda relación con la conclusión anterior para la escala compañeros negativo; situación que es respaldada por un coeficiente de variación de 11.9%, lo cual indica que hay una homogeneidad bastante alta (la más alta de todas las escalas) en las respuestas de los colaboradores. Podemos intuir, que en general el estado de ánimo laboral está bajo, ya que los propios colaboradores no consideran que su trabajo es bueno la mayoría de la veces, sino todo lo contrario. Además, podemos comprobar que esta escala tiene una correlación baja (Coeficiente de Correlación de 0.269), no obstante, si tiene una relación con la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.
- El Feedback para la escala tarea self negativo; de un total de 11 preguntas, donde el puntaje óptimo es 11 y el peor puntaje de 44, el puntaje promedio obtenido por los colaboradores es de 32.52; lo cual nos indica que los encuestados casi siempre perciben su trabajo en términos negativos; situación que es respaldada por un coeficiente de variación de 12.88%, lo cual indica que hay una muy alta homogeneidad en las respuestas de los colaboradores. Esto reafirma la conclusión anterior sobre el Feedback para la escala tarea self positivo y nos permite concluir que los aportes de los colaboradores encuestados no son consistentes la mayoría de las veces, causando que los niveles de productividad sean bajos, no se cumplan con los objetivos establecidos y en general se tengan

malos indicadores de gestión. Además, podemos comprobar que esta escala no tiene una correlación significativa (Coeficiente de Correlación de 0.173), por ende no tiene relación con la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú.

- El Feedback laboral general y la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú tienen un Coeficiente de Correlación de 0.317; lo cual significa que existe una correlación baja entre ambas; por ende se concluye que si tienen relación entre si.
- Con respecto a la Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, la mayoría de los colaboradores se muestran satisfechos moderadamente y solo un 14.6% están insatisfechos, lo cual nos indica que si existen buenos metodos de supervision y control, además de un moderado sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.
- Sobre la Satisfacción que existe con la remuneración y las prestaciones en la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, solo están totalmente satisfechos un 9.8% de los colaboradores y un 34.1% están totalmente insatisfechos. Este es un problema recurrente para la mayor parte de las instituciones del estado, en donde podemos encontrar salarios por debajo de su nivel competitivo de mercado. Esto puede influir negativamente en la moral de los trabajadores creando insatisfacción y a su vez, repercutir negativamente en la productividad y nivel de servicio brindado. Otro problema es el de atraer y retener buenos candidatos, ya que los regímenes de contratación ahora usados por el gobierno privan a estos de muchos beneficios.
- Con respecto a la Satisfacción Intrínseca en la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú; 34.1% los colaboradores están insatisfechos. Esto quiere decir, que ellos mismos no encuentran razones suficientes que les permitan sentirse satisfechos con su trabajo sin la utilización de ningun incentivo externo. Si bien el porcentaje de colaboradores insatisfechos no es tan alto, este es un

indicador que debermos monitorear de cerca, ya que puede incrementarse en un ambiente con un ánimo laboral bajo, como es en este caso.

- La Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo para la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, cuenta con un 36.6% de los colaboradores que se sienten insatisfechos. Esto puede verse influenciado por la falta de herramientas para desempeñar de forma efectiva el puesto de trabajo, o la escasez de recursos, ya que se existe el problema de liderar muchas veces con presupuestos escasos o mal distribuidos.
- La Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo de los colaboradores de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, es mayoritariamente moderada con un 47.6%, pero un 37.8% de los colaboradores están totalmente insatisfechos. Esto quiere decir, que no están produciendo tanto como ellos considerarían que podrían producir en mejores condiciones de trabajo o que sufren por una sobre carga de trabajo (problema que se evidencio anteriormente cuando fueron encuestados sobre si hacian la parte del trabajo que les correspondia); por ende, podemos afirmar que los resultados del feedback de la escala compañeros negativos y tarea self positivo están estrechamente relacionadas con esta dimensión de satisfacción. Además, queda evidenciado que no hay una buena gestión del desempeño que incluya planes de mejora ni desarrollo de competencias, y esto también se refleja en un estado de ánimo laboral bajo, ya existente entre los colaboradores.
- Con respecto a la Satisfacción con la Calidad de Producción de los colaboradores de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, el 48% de los colaboradores están totalmente satisfecho con su trabajo y el 28% esta moderadamente satisfecho; por consiguiente, solo el 23.2% de los colaboradores esta insatisfecho. Esto nos permite concluir, que si bien los trabajadores no están totalmente satisfechos con la cantidad de trabajo, si están satisfechos con la calidad del mismo. Esto parecía contrariarse con los resultados que obtuvimos sobre el feedback laboral de la escala tarea self negativo, en los cuales se observa que los colaboradores siempre perciben su trabajo en términos negativos; pero

debemos acordarnos que esta escala en especial no guarda relación con la satisfacción de los colaboradores.

- Con respecto a la satisfacción en general de los colaboradores de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú, se tiene que mayoritariamente 58.5% de los colaboradores están satisfechos moderadamente, 19.5% están satisfechos totalmente y 22% están totalmente insatisfechos. Entonces, podemos concluir que el nivel de satisfacción es aceptable, más no óptimo; y hay muchos aspectos en los cuales se debe mejorar; en especial, en los aspectos puntualmente mencionados con anterioridad.
- En general, se puede afirmar que el feedback o retroalimentación laboral si se relaciona con la satisfacción laboral en la mayoría de las escalas evaluadas, con excepción de la escala tarea self negativo y compañeros negativos, para el personal encuestado de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú en el 2016.

Todo esto nos lleva a formular una serie de ideas, a manera de recomendaciones, que pasamos a resumir.

## RECOMENDACIONES

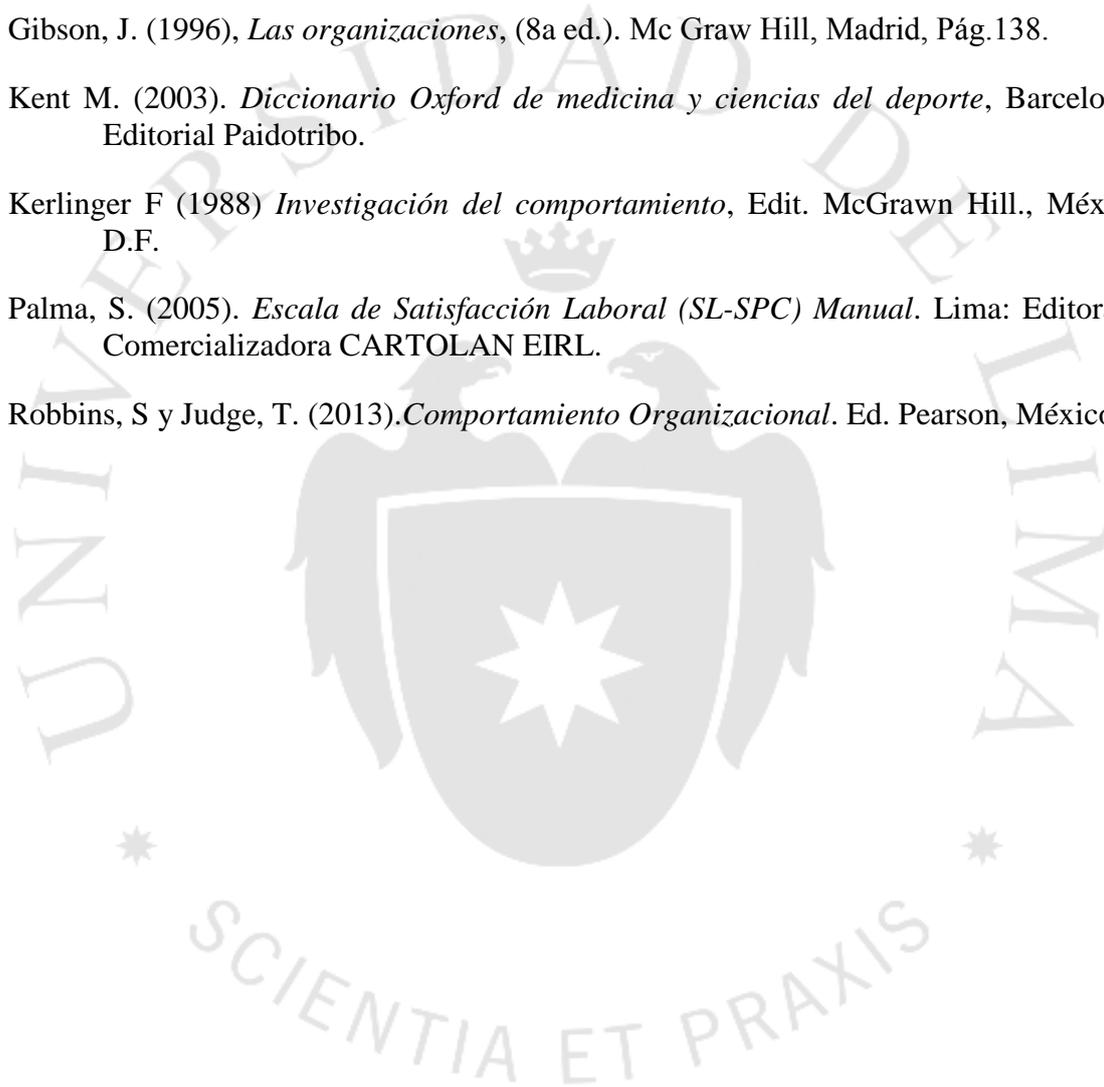
El análisis exhaustivo de los datos anteriormente expuestos nos lleva a tener claro que se deben sugerir propuestas que ayuden a administrar efectivamente al personal de la Dirección Regional de Agricultura del Perú que ha sido objeto de nuestro estudio. Esto con la finalidad que la mencionada entidad estatal cumpla de mejor manera con sus objetivos y metas. Estas son nuestras recomendaciones:

- Implementar el feedback grupal y el feedback individual como parte de los procedimientos diarios de trabajo. Reforzando en el personal la necesidad de siempre crear un valor agregado, buscando que el personal aporte nuevas ideas y las comparta con el resto del equipo para tener una mejora en los procesos en el trabajo.
- De los tres tipos de feedback existentes en la Dirección Regional de Agricultura del Perú, el negativo es el más predominante; por ende, se recomienda usar más el Feedback positivo y el Feedback correctivo, y así mejorar la motivación y el clima psicológico laboral de los colaboradores.
- Para tener un personal altamente productivo, es indispensable seguir la metodología de un feedback efectivo; como anteriormente se describió.
- Se necesita contar con un personal sólidamente motivado y satisfecho, lo cual requiere una supervisión constante con un acercamiento con tres enfoques:
  - 1) Un Enfoque Individual, donde se debe implementar y efectuar evaluaciones de satisfacción para identificar las metas y motivadores personales de cada colaborador, medir sus niveles de satisfacción y definir qué es lo que el éxito significa para ellos, además de comunicar dónde es que la Dirección Regional de Agricultura del Perú necesita que cada colaborador enfoque sus talentos y energía y finalmente, sepa tomar a tiempo las acciones correctivas.

- 2) Un enfoque por parte de los jefes, que deberían brindar coaching, dar lineamientos claros sobre los objetivos organizacionales, reconocer el esfuerzo de sus trabajadores con planes de incentivos y reconocimientos más efectivos ( en este caso se recomienda incentivos no económicos debido a los bajos presupuestos) y finalmente, saber motivar al personal uniendo las metas y aspiraciones personales de los colaboradores con las de la Dirección Regional de Agricultura del Perú mediante una buena gestión del desempeño que incluya planes de mejora y crecimiento, desarrollo de competencias y extensos y participativos planes de capacitación.
- 3) Un enfoque por parte de los directivos que deben liderar con el ejemplo, crear un sentimiento de comunidad con la Dirección Regional de Agricultura del Perú y sus colaboradores para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el clima laboral, se debe hacer hincapié en ser consecuentes con lo que dicen y lo que hacen para crear confianza entre los colaboradores y ganar credibilidad y liderazgo (lo cual actualmente se ha perdido). Además, se debe crear significancia en el trabajo, donde los empleados sepan en qué medida aportan a la institución y cómo, mediante una buena detallada definición de cada puesto y sus responsabilidades (lo que actualmente representa una carencia), ellos alcancen saber hacia dónde se dirigen y vean cómo van sus avances.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de normas y manuales de comportamiento, para asegurar la correcta ejecución de los procesos internos dentro de la Dirección Regional de Agricultura; definiendo y ejecutando acciones correctivas para quienes no las cumplan.
  - Se recomienda elaborar un manual de procedimientos para estandarizar el proceso de retroalimentación brindado tanto por parte de los jefes como por parte de los mismos colaboradores. Procurar que el feedback no se otorgue únicamente de arriba hacia abajo, sino que se practique ampliamente de manera horizontal y también, por qué no, de abajo hacia arriba.
  - Se recomienda definir las métricas con las cuales se evaluarán a los trabajadores y con ello, medir los avances y dar seguimiento al logro de objetivos.

## BIBLIOGRAFIA

- Arnau J (1995). *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias del comportamiento*, México D.F: Edit. Limusa
- Brugemann (1974) y Büssing (1993), citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): “Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad labora en su contexto”. Madrid.
- Gibson, J. (1996), *Las organizaciones*, (8a ed.). Mc Graw Hill, Madrid, Pág.138.
- Kent M. (2003). *Diccionario Oxford de medicina y ciencias del deporte*, Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Kerlinger F (1988) *Investigación del comportamiento*, Edit. McGrawn Hill., México D.F.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Robbins, S y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson, México.



## REFERENCIAS

- Álvarez A., Ovejero A. (1998). La medida del Feedback laboral en las organizaciones: Adaptación del Cuestionario Job Feedback Survey .En Revista Psicothema, 1998. Vol. 10, n° 2, pp.241-257 [En línea] Recuperado de [www.psychothema.com/psychothema.asp?id=162](http://www.psychothema.com/psychothema.asp?id=162)
- Bossi I. (2001). ¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva? [En línea] Recuperado de [http://ideaction.com.ar/files/2009/09/DT\\_05\\_El-feedback-efectivo\\_v2.pdf](http://ideaction.com.ar/files/2009/09/DT_05_El-feedback-efectivo_v2.pdf)
- BlessingWhite, a division of GP Strategies (06 de marzo 2012). The 'X' model of employee engagement: Maximum Satisfaction meets Maximum Contribution. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gZ3wxgog4nc>.
- Cabrero J, Richart M (2004). *Diseño de la investigación* [en línea] Disponible en [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm).
- Camacaro P. (2006). *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la Organización Castrense Venezolana (Casos Aviación Militar Venezolana)* (Tesis Doctoral).Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez [En línea] Recuperado de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>.
- CELPAX (2016). *Cinco fundamentos para dar feedback positivo en el trabajo* [En línea] Recuperado de <http://www.celpax.com/es/cinco-fundamentos-para-dar-feedback-positivo/>.
- Fundación Wikimedia & Wales Jimmy (24 de marzo 2017). Wikipedia La Enciclopedia Libre. Estados Unidos: Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional).
- Fuentes Navarro, Silvia María. (Marzo 2012). Universidad Rafael Landívar. Guatemala: Tradición Jesuita en Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Revista *Psicología Científica.com*, 12(16). Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>.
- García J. (2010). ¿Qué es el feedback? Definición [En línea] Recuperado de <https://www.xing.com/communities/posts/que-es-el-feed-back-definicion-1001504973>.
- Giraudier M (2007). *Cómo gestionar el clima laboral* [en línea] Recuperado de [http://74.125.93.132/search?q=cache:w0wD7r\\_WrbcJ:www.mailxmail.com/cursos-como-gestionar-clima-laboral/como-dar-feedback+concepto+de+feed+back+laboral&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://74.125.93.132/search?q=cache:w0wD7r_WrbcJ:www.mailxmail.com/cursos-como-gestionar-clima-laboral/como-dar-feedback+concepto+de+feed+back+laboral&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe).

- Giraudier M (2011). *Capítulo 5: El Feedback a los colaboradores* [en línea] Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-gerencia-equipo/feedback-colaboradores>
- GP Strategies. (2017). Blessing White. Estados Unidos: A Division of GP Strategies. Recuperado de <http://www.blessingwhite.com>
- Hackman, J.R. y Lawler, E.E. III (1971). Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286 (Monograf. Suppl. Citado por García A, Ovejero A (1998) Feedback laboral y satisfacción, En: Revista electrónica iberoamericana de psicología social: R.E.I.P.S., ISSN 1576-0413, Vol. 1, N°. 0, 1998, pág. 3 [en línea] Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1088519>.
- Hanser, L.M. y Muchinsky, P.M. (1978). *Work as an information environment. Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 142-147 citado por García A, Ovejero A (1998) Feedback laboral y satisfacción, En: Revista electrónica iberoamericana de psicología social: R.E.I.P.S., ISSN 1576-0413, Vol. 1, N°. 0, 1998, pág. 3 [en línea] Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1088519>.
- Lejewel Ch. (2007). *Benefits of the task for the delivery of negative feedback* (Tesis doctoral) Kansas State University [En línea] Recuperado de <http://krex.k-state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/296/CherylComer2007%5b1%5d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Linares A. (2009) Una correcta comunicación: Feedback [En línea] Recuperado de <https://www.xing.com/communities/posts/que-es-feed-back-definicion-1006872701?comment=14066625#24106230>.
- Marques J. (2016). A importancia do feedback positivo e negativo na empresa [En línea] Recuperado de <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>
- Martínez E. (2005). *Feedback* [En línea] Recuperado de <http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/FEEDBACK.doc>.
- Meliá J.L. (1998). *Psicología de la Seguridad. Cuestionario de Satisfacción Laboral S 21/26*. [En línea] Recuperado de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S21\\_26.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S21_26.PDF).
- Miró Quesada, José Antonio (05 de marzo 2015). El Comercio Economía. Perú: Diario El Comercio. <http://elcomercio.pe/economia/peru/brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-se-redujo-estado-noticia-1795489>
- Meliá JI, Pradilla Jf, Martí N, Sancerni M, Oliver A, Y Tomás J (1990) *Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional* [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

- Mollo M. (2015). *Relación entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral en asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía de seguros del Perú* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Moutal A. (2014). *Cómo ayuda la retroalimentación a mejorar el desempeño* [En línea] Recuperado de <http://sistemaepic.com/como-ayuda-la-retroalimentacion-mejorar-el-desempeno/>.
- Pérez D., Peralta J. & Fernández P. (2013) *Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público en el extremo norte de Chile* [En línea] Recuperado de [file:///C:/Users/IIntell/Downloads/4178-33844-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/IIntell/Downloads/4178-33844-1-PB%20(1).pdf).
- Real Academia Española (2005). *Diccionario panhispánico de dudas* [En línea] Recuperado de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=feedback>.
- Supo J. *Separata: Bases para el análisis de datos*. Apuntes de Estadística. Arequipa: SPBIS; 2010. p. 1-2.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2015). *Medidas de Dispersión y Forma*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/williamleon20/clase04-eyp>.
- Velasco J. (2014) *Crítica constructiva vs crítica destructiva* [En línea] Recuperado de <http://elpeoncoronado.com/las-dos-caras-de-la-critica/>.
- Veliz D. (2016). *Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (Coaching) y liderazgo*. (Tesis de titulación) Universidad Rafael Landívar [En línea] Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Veliz-Dulce.pdf>.



**ANEXOS**

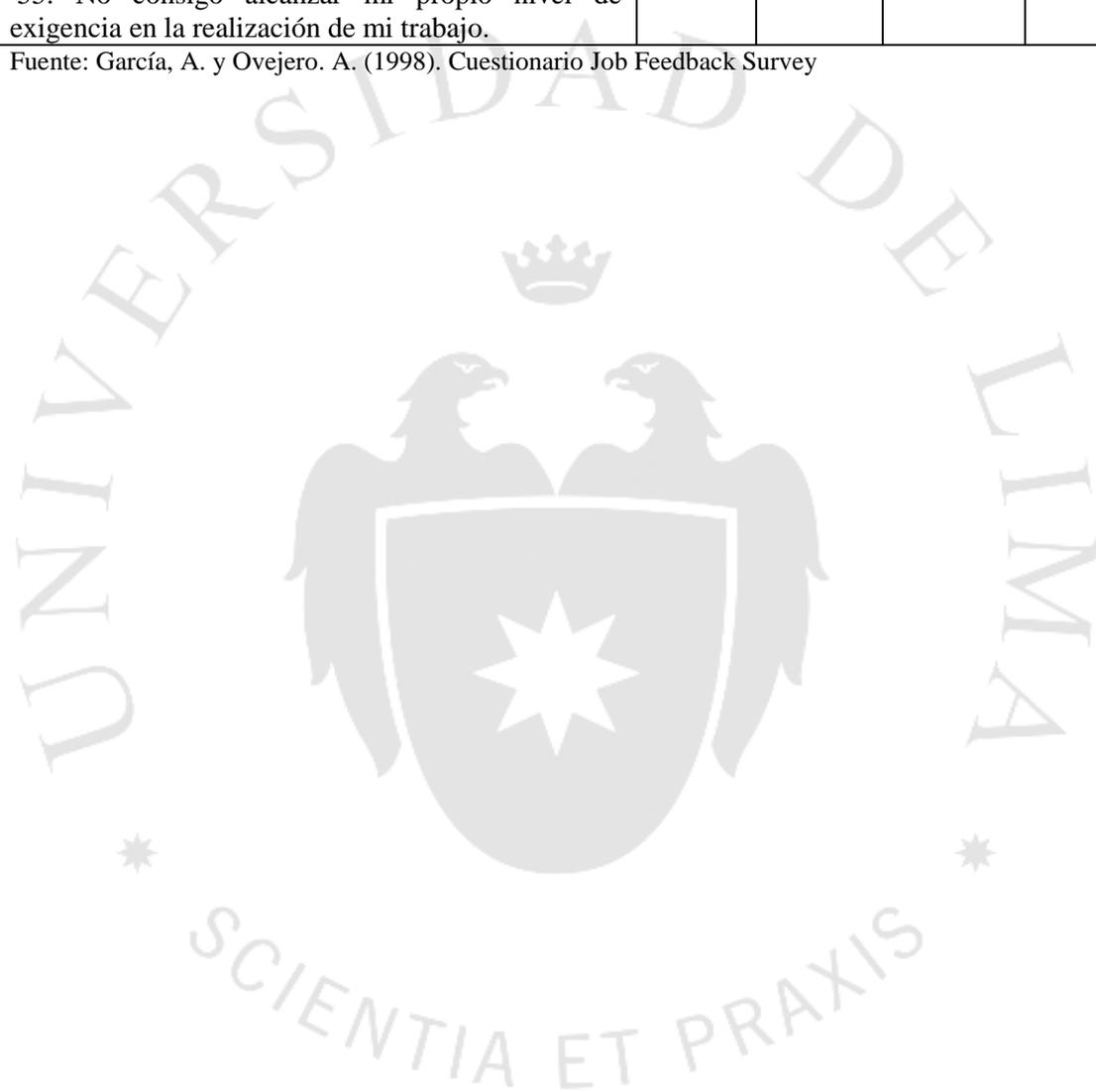
## ANEXO 1: Cuestionario Job Feedback Survey

<b>Escala Organización / Jefe positivo</b>				
	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
01. Mi jefe me aumenta las responsabilidades				
02. Mi jefe me asigna una tarea de más responsabilidad				
03. Mi jefe me asigna trabajos especiales				
04. Mi centro laboral me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo.				
05. En mi centro laboral me expresan satisfacción con mi rendimiento en el trabajo.				
06. Mi jefe me felicita sobre algo que he hecho.				
07. En mi centro laboral, me entregan un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo.				
08. En mi centro de trabajo me seleccionan para asistir a seminarios o reuniones especiales.				
09. Mi jefe/a me asigna un trabajo o tarea más deseable.				
<b>Escala Organización / Jefe negativo</b>				
10. Mi jefe/a me hace saber que no está contento con mi trabajo.				
11. Mi jefe/a expresa fastidio o enojo hacia mí.				
12. En mi centro laboral, me informan sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo.				
13. Recibo comentarios negativos de la dirección (“las alturas”) de mi centro de trabajo.				
14. Mi jefe me dice que acabo de hacer algo equivocado				
<b>Escala Compañeros positivos</b>				
15. Mis compañeros de trabajo manifiestan aprobación sobre mi trabajo				
16. Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo				
17. Mis compañero hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho				
18. Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo				
19. Mis compañeros acuden a mí para que los aconseje				
20. A mis compañeros les agrada trabajar conmigo				
<b>Escala Compañeros negativos</b>				
21. Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente				
22. Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo				
23. Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo				
24. Mis compañeros hablan mal de mi trabajo.				
25. Mis compañeros se quejan de que no estoy				

haciendo la parte que me corresponde.				
26. Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo				
27. Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo.				
28. Mis compañeros me excluyen de las actividades.				
29. Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo.				
<b>Escala Tarea/ Self positivo</b>				
	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
30. Creo que lo que estoy haciendo está bien				
31. Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo				
32. Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo				
33. Soy capaz de ir adelantando mis tareas en mi trabajo				
34. Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo				
35. Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles				
36. Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría				
37. Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros.				
38. Encuentro que asumo más responsabilidad que otros				
39. Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas.				
40. Encuentro que puedo trabajar bajo presión mejor que otros.				
41. Siento que estoy realizando ahora más de lo que normalmente solía hacer.				
42. Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer.				
43. Sé que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer.				
44. Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí.				
<b>Escala Tarea/ self negativo</b>				
	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
45. Noto que hago menos trabajo que otros				
46. Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo.				
47. Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros.				
48. Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de ayuda a otros que lo necesitan.				
49. Considero que no puedo trabajar bajo presión				

tan bien como otros lo hacen				
50. Voy retrasado con mi trabajo				
51. Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado.				
52. Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros.				
53. Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería.				
54. Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre me causan problemas.				
55. No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo.				

Fuente: García, A. y Ovejero. A. (1998). Cuestionario Job Feedback Survey



## ANEXO 2: Cuestionario S 21/26

Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 J.L. Meliá (1998) Tomado de Psicología de la Seguridad .Universidad de Valencia.

Estimado participante:

Es frecuente que a diario, nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo presenten aspectos que nos resultan satisfactorios y otros que no, por lo que conocer el nivel de satisfacción permite que el equipo directivo tome acciones a fin de mejorarla. En este sentido, el presente cuestionario forma parte de un estudio de investigación con el propósito de obtener información que permite retroalimentar la administración de los recursos humanos, por lo que le solicitamos su amable participación, la cual es voluntaria.

Asimismo, el cuestionario es anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda ser identificado Ud. o la organización en que trabaja. Por ello puede Ud. responder con toda sinceridad y confianza.

A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. En ese caso, los ítems hacen referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, para que Ud. pueda calificar si está de acuerdo (Verdadero) o no (Falso). Le agradecemos anteladamente su participación.

Enunciados	Verdadero	Falso
1. Me gusta mi trabajo		
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.		
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.		
4. Mi salario me satisface		
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen		
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena		
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas		
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios		
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso		
10. Estoy satisfecho con la formación (capacitación) que me da mi centro de trabajo.		
11. Estoy satisfecho con mis relaciones con mis jefes.		
12. La forma en que se lleva la negociación en mi centro de trabajo, sobre aspectos laborales me satisface.		
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.		
14. Estoy satisfecho de cómo mi centro de trabajo cumple las leyes laborales.		

Enunciados	Verdadero	Falso
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen		
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento, sección o área de trabajo.		
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.		
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspecto de mi trabajo.		
19. Mi organización (centro laboral) me trata con buena justicia e igualdad.		
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.		
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.		
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros de trabajo.		
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.		
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.		
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.		
26. Estoy satisfecho del ritmo con que cumplo mi trabajo.		

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 J.L. Meliá (1998)



### ANEXO 3: Percentiles Satisfacción Total

#### Estadísticos

SATTOTAL

N	Válidos	82
	Perdidos	0
Percentiles	5	11,1500
	10	14,0000
	15	15,0000
	20	16,0000
	25	17,0000
	30	17,0000
	35	17,0500
	40	18,0000
	45	18,0000
	50	18,0000
	55	19,0000
	60	20,0000
	65	20,0000
	70	21,0000
	75	22,0000
	80	22,4000
	85	23,5500
	90	24,0000
	95	24,8500
	100	26,0000