



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).
Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**El Feedback y su relación con el compromiso organizacional de la UGEL San
Martín – Tarapoto, 2019**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Kiara Melissa Cudeña Quinteros

Dalin Atilio Sinti Paima

ASESOR:

Lic. Adm. Mg. Julio Cesar Cappillo Torres

Tarapoto – Perú

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



El Feedback y su relación con el compromiso organizacional de la UGEL San
Martín – Tarapoto, 2019

AUTORES:

Kiara Melissa Cudeña Quinteros

Dalin Atilio Sinti Paima

Sustentada y aprobada el 08 de noviembre del 2021, por los siguientes jurados:

Dr. Víctor Andrés Pretell Paredes
Presidente

Lic. Adm. M.Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza
Secretario

Lic. Adm. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano
Vocal

Lic. Adm. Mg. Julio César Cappillo Torres
Asesor

Declaratoria de autenticidad

Kiara Melissa Cudeña Quinteros, con DNI N° 70237152 y **Dalin Atilio Sinti Paima**, con DNI N° 72866840, bachilleres de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, autores de la Tesis titulada: **El Feedback y su relación con el compromiso organizacional de la UGEL San Martín – Tarapoto, 2019.**

Declaramos bajo juramento que:

1. El Tesis es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la Tesis no ha sido auto plagiada.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto 08 de noviembre del 2021.



.....
Bach. Kiara Melissa Cudeña Quinteros
DNI N° 70237152



.....
Bach. Dalin Atilio Sinti Paima
DNI N° 72866840

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Cudeña Quinteros Kiara Melissa		
Código de alumno :	70237152	Teléfono:	948636213
Correo electrónico :	Kiara160798@gmail.com	DNI:	70237152

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título :	El Feedback y su relación con el compromiso organizacional de la UGEL San Martín - Tarapoto, 2019
Año de publicación:	2021

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de, acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.


7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".


.....
Firma del Autor



8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento.

13 / 12 / 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología
e Innovación de Acceso Abierto - UNSM.

Ing. M.Sc. Alfredo Ramos Perea
Responsable

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: SINTI PAIMA DALIN ATILIO	
Código de alumno : 72866840	Teléfono: 975268854
Correo electrónico : dalinsp31895@gmail.com	DNI: 72866840

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela Profesional de: ADMINISTRACION

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título : El Feedback y Su Relación con el Compromiso Organizacional de la UGEL San Martín-Tarapoto, 2019
Año de publicación: 2021

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.


7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

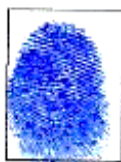
Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

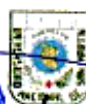

.....
Firma del Autor



8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento.

13 / 12 / 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología
e Innovación de Acceso Abierto - UNSM.

.....
Ing. M.Sc. Alfredo Ramos Perea
Responsable

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A mis padres, ya que ellos son mi motor y motivo para seguir adelante alcanzando mis metas y cada día ser una persona de bien.

A mis hermanos, por brindarme su amor y decirles que perseveren en sus sueños, y a todos los que confiaron en mí, y siempre me dieron una mano o una voz de aliento para no persistir en el camino.

Kiara Melissa Cudeña Quinteros

A mis padres, por su sacrificio y por no permitir que decaiga en este arduo proceso de formación profesional.

Dalin Atilio Sinti Paima

Agradecimiento

A nuestros padres, por todo el esfuerzo y sacrificio que hicieron para llegar a dónde estamos y dándonos motivación incondicional durante el tiempo de estudiantes universitarios y a nuestros hermanos que estuvieron con nosotros en todo momento.

A nuestros docentes, por toda la enseñanza plasmada y estar dispuestos a solucionar alguna duda y formar en nosotros un profesional.

Los autores

Índice general

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
 Introducción.....	 1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	4
1.1.Antecedentes de la investigación.....	4
1.2.Bases teóricas.....	9
1.3.Definición de términos básicos.....	20
 CAPÍTULO II MATERIAL Y METODOS	 22
2.1.Hipótesis	22
2.2.Sistemas de variable.....	22
2.3.Operacionalización de variables	23
2.4.Tipo y nivel de investigación.....	25
2.5.Diseño de la investigación	25
2.6.Población y muestra.....	26
2.7.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	27
2.8.Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	27
 CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	 28
3.1.Análisis e interpretación de tablas estadísticas.....	28
3.2.Discusión de resultados	36
 CONCLUSIONES	 36
RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	444

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente	23
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente	24
Tabla 3. Feedback	28
Tabla 4. Feedback positivo	29
Tabla 5. Feedback negativo	30
Tabla 6. Compromiso organizacional	31
Tabla 7. Actitudes	32
Tabla 8. Comunicación	33
Tabla 9. Liderazgo	34

Índice de figuras

Figura 1. Feedback.....	28
Figura 2.Feedback positivo.....	29
Figura 3. Feedback negativo.....	30
Figura 4. Compromiso organizacional.....	31
Figura 5. Actitudes.....	32
Figura 6. Comunicación.....	33
Figura 7. Liderazgo.....	34

Resumen

La investigación tiene como objetivo general; “Analizar la relación que existe entre el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019”, para ello se tuvo una población conformada por 125 trabajadores, y una muestra de 36 trabajadores a los cuales se aplicaron las encuestas formuladas de acuerdo a los indicadores de cada variable, el diseño de investigación no experimental y descriptivo correlacional. Se recolecto datos de la muestra para que posteriormente se puedan procesar los resultados recolectados en la investigación, se utilizó la prueba de correlación de Pearson para el cálculo de la correlación, obteniendo de esta manera los resultados de acuerdo a los objetivos; teniendo como resultados principales que la aplicación del Feedback en los trabajadores tiene un nivel regular, lo que se explicaría que no hay mucha motivación y orientación al subordinado, casi siempre existe un nivel alto del compromiso organizacional en los colaboradores, debido a que tienen la capacidad de resolver problemas y ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos de la mejor manera, llegando a la conclusión principal que se probó la relación existente debido a que el valor “r” (Coeficiente correlacional=0.316), afirma que la correlación positiva es débil o baja y el valor “p” (valor de significancia = 0,047) es <0.05, afirmando que existe relación directa entre el feedback y el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto – 2019.

Palabras clave: Feedback, compromiso organizacional y trabajadores.

Abstract

The general objective of the research is to "Analyze the relationship between feedback and organizational commitment at the Ugel San Martín - Tarapoto, 2019", for which the population consisted of 125 employees, and a sample of 36 employees to whom the surveys were applied according to the indicators of each variable, the research design was non-experimental and descriptive correlational. Data was collected from the sample in order to later process the results collected in the research. Pearson's correlation test was used to calculate the correlation, thus obtaining the results according to the objectives. The main results are that the application of Feedback in the employees has a regular level, which would explain that there is not much motivation and orientation to the subordinate, there is almost always a high level of organizational commitment in the collaborators, because they have the ability to solve problems and help people to achieve their goals in the best way. It is concluded that the existing relationship was proven because the "r" value (correlation coefficient=0.316), affirms that the positive correlation is weak or low and the "p" value (significance value=0.047) is <0.05 , affirming that there is a direct relationship between feedback and organizational commitment in Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.

Key words: Feedback, organizational commitment and employees.



Introducción

Hoy en día todas las empresas desde la más pequeña hasta la más grande fueron constituidas con el único objetivo de triunfar en el campo comercial, sin embargo, así como el sueño de empresarios es grande también tienen que aceptar sufrir los riesgos y amenazas con las que se encuentran.

En Guatemala en la actualidad el tema de feedback, es un tema moderno que se basa al mejoramiento del rendimiento de los colaboradores de las diferentes organizaciones. Puesto que dicho concepto se ve reflejado cuando un colaborador recibe información de forma clara a través de una opinión sobre algo que se ha dicho o hecho y que usado y captado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional. Considerando que el 82% de participantes lograron alto grado de eficiencia en la práctica de liderazgo y compromiso. Por lo que algunos estudios como el de Ruiz (2000), han demostrado que recibir frecuentemente retroalimentación (feedback) positivo aumenta el rendimiento en las personas, además de ser considerada una de las maneras más eficaces de retener el talento humano.

En el Perú muchas empresas han fracasado debido a que los encargados no tenían experiencia, entre otros factores; puesto que no se identificaban y tampoco eran organizados, por ello es que muchas veces no podían enfrentar los riesgos que traía consigo el macro entorno. Las empresas, gerentes y colaboradores siguen evolucionando; ya que la competencia no se puede evitar y deben estar al mismo nivel de tal forma, generando talleres de retroalimentación para generar compromiso organizacional.

Tal es el caso que en la ciudad de Lima en las diferentes instituciones públicas y privadas la conducta del personal es influida por el feedback; diferida por los jefes, colegas o por el mismo colaborador con la intención de generar compromiso organizacional. Puesto que solo están totalmente satisfechos un 9.8% de los colaboradores y un 34.1% están totalmente insatisfechos.

Considerando que la Unidad de Gestión Educativa Local; Ugel San Martín; es una instancia descentralizada del Gobierno Regional de San Martín, por lo que se relaciona técnica y normativamente con la Dirección Regional de Educación y el Ministerio de Educación; quienes son responsables de promover, coordinar y evaluar el desarrollo de la educación, ciencia y tecnología. Considerando que la Ugel San Martín, es responsable de la programación y ejecución del gasto con alcance al distrito de Tarapoto, Cabo Alberto Leveau, Cacatachi, Chazuta, Chipurana, El Porvenir, Huimbayoc, La Banda de Shilcayo, Papaplaya, San Antonio, Sauce, Shapaja, Picota y el Dorado.

Es así que considerando a los colaboradores de dicha institución no tiene una adecuada comunicación organizacional y tampoco objetivos establecidos de forma correcta. Puesto que al dar y recibir feedback estimula el desarrollo profesional y personal de los colaboradores; que mediante el intercambio de ideas hace que la comunicación sea más fluida y menos distante.

Algunos colaboradores desconocen el objetivo, misión y valores de la Ugel San Martín; y eso conlleva a la deficiencia en el desempeño de las actividades. Generando problemas y cruce de información entre los colaboradores y con los docentes que van a la entidad pública a realizar los trámites pertinentes. La retroalimentación en las áreas de trabajo de la Ugel San Martín, implica en gran parte asumir compromisos de todos los trabajadores sin distinguir la condición laboral, lo más antiguos argumentan que ya están de salida y poco o nada les interesa cambiar o colaborar para el cambio, el compromiso organizacional pertenece a decisiones propias, la institución cambiará roles, el día que cada uno de sus trabajadores sienta amor propio al trabajo que está realizando, conllevando al éxito de la gestión y por consiguiente brindar calidad de servicio a los usuarios.

A raíz de la problemática identificada, el problema principal es: ¿De qué manera se relaciona el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019?, teniendo como hipótesis: Hi: Se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019. Ho: No se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San

Martín, Tarapoto - 2019. Las variables del estudio son: Feedback y compromiso organizacional. Teniendo como objetivo general; Analizar la relación que existe entre el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019 y como objetivos específicos: Conocer el feedback como estrategia de mejora continua en el desempeño de los colaboradores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019. Analizar el compromiso organizacional y su vínculo de participación activa de los colaboradores en la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019. Determinar la relación del feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019. El diseño de la investigación es no experimental, se obtuvo una población de 125 trabajadores de las cuales se trabajó con una muestra de 36 personas, se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, como instrumentos el cuestionario, llegando a concluir que, si se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.

La presente investigación se dividió en los siguientes capítulos:

CAPITULO I: Revisión bibliográfica

Este capítulo consiste en organizar y resumir las referencias, ya que es la parte central, de tal manera que revelen el estado actual del conocimiento sobre el tema elegido, así mismo respondió a los antecedentes del estudio.

CAPITULO II: Material y métodos

Contiene el material y método entre los que figura tipo y diseño de investigación, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos.

CAPITULO III: Resultados y discusión

Este capítulo contiene el desarrollo de los objetivos, a través el análisis de tablas y figuras estadísticas, para luego discutir de acuerdo a los resultados y antecedentes expuestos en la investigación. Donde se destacan los aspectos más relevantes.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional.

Veliz, (2016). En su tesis titulada, *Retroalimentación (Feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Para optar el título de Psicóloga Industrial/Organizacional. La presente investigación de tipo descriptivo tuvo como objetivo, determinar los elementos de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo en una planta productora de bebidas y alimentos, la cual se llevó a cabo con una muestra conformada por 62 personas entre ellas jefes y supervisores. Finalmente, el estudio concluyó: Que los elementos para la implementación de un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento de entrenamiento (coaching) y liderazgo, los cuales son, adaptabilidad, entrenamiento, pensamiento estratégico, creando confianza y desempeño a través de la retroalimentación. Considerando que mediante la presente investigación los jefes y supervisores se encuentran en un nivel medio de ejecución en la mayoría de los elementos, por lo que se propone crear un programa de retroalimentación positivo para el reforzamiento del entrenamiento y liderazgo dentro de la organización.

Cáceres, (2016). En su tesis denominada, *El efecto del Feedback correctivo escrito (FCE) metalingüístico directo e indirecto en la precisión ortográfica*. Universidad de Concepción, Uruguay. Para optar el grado de magíster en Lingüística aplicada. El presente estudio corresponde a un diseño no experimental y correlacional. Finalmente, el estudio concluye que: El Feedback correctivo escrito en español como lengua materna ha sido poco explorado, es por esta razón que llegar a conclusiones definitivas en este contexto es aún prematuro, puesto que se requiere de más investigaciones en este contexto. Sin embargo, el presente estudio puede aportar con resultados favorables respecto al uso de estrategias de FCE. De esta manera, para que el tratamiento de los

errores de ortografía acentual es relevante que el aprendizaje sea consciente. Es decir, inducir al estudiante a darse cuenta de sus errores para que así pueda reflexionar sobre el error, internalizar la regla y posteriormente corregir el error. Necesitando más estudios para señalar que los estudiantes perciben positivamente el FCE.

Frías, (2014). En su tesis titulada, *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación*. Universidad de Chile. Chile, Santiago. Para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional. Para la presente investigación tuvo como diseño una encuesta cuyo objetivo fue levantar información acerca del nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores de la ONG. Llegando a la conclusión: Que la relación que existe entre el compromiso y la satisfacción laboral como factor de permanencia, en virtud de ello se utilizó la Investigación documental trabajándose un universo de 56 trabajadores a nivel nacional siendo este número de trabajadores el utilizado como muestra que la generación nacida entre los años ochenta hasta los años 2000 están involucrados en la era digital, tienen un sentido de pertenencia mayor a la generación que la precede y procura trabajos y entornos en los que se sientan realmente importantes, donde sus niveles de compromiso sean efectivamente altos por lo tanto su satisfacción intelectual es muy importante. Buscan también sentirse orgullosos de las actividades que realizan, de allí que sean muy críticos. En ese sentido si las ONG no brindan planes de desarrollo que alienten estos talentos su capacidad organizativa se verá mermada.

A nivel nacional.

Condemarín, (2017). En su tesis titulada, *Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud, Lima 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Perú, Lima. Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. La presente investigación tuvo como objetivo, determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Central de Planificación y Desarrollo del Seguro Social de Salud-2016. Teniendo como enfoque de la investigación cuantitativa; y el método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, el diseño no experimental de nivel correlacional de corte

transversal, se recogió la información a través de la aplicación de cuestionarios para cada variable, la población estuvo conformada por 75 trabajadores de la Gerencia Central de Planificación y Desarrollo del Seguro Social de Salud-2016, la muestra fue no probabilística, para la recolección de datos se utilizó la encuesta con la escala de respuesta Likert. Finalmente se concluye: Que el análisis estadístico mostró que sí existe relación positiva alta entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los de los trabajadores de la Gerencia Central de Planificación y Desarrollo del Seguro Social de Salud-Lima2016, hallándose una correlación de 0,841 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia determinada de 0,05; lo cual indica que la correlación es alta.

Ortiz, (2017). En su trabajo de investigación denominado, *Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección regional de agricultura del Perú*. Universidad de Lima, Lima. Para optar el título de licenciado en Administración denominado. La presente investigación tuvo como objetivo, determinar si el feedback laboral influye en la satisfacción en el trabajo del personal de una Dirección Regional de Agricultura del Perú. Teniendo como enfoque de la investigación cuantitativa, diseño de la investigación no experimental y correlacional, se recogió la información a través de la aplicación de cuestionarios para cada variable, la población estuvo conformada por 94 trabajadores y una muestra de 82. Por lo que concluye que: 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, tiene relación entre sí. Mientras que con respecto a la satisfacción con la supervisión y participación; la mayoría de los colaboradores se muestran satisfechos moderadamente y solo un 14.6% están insatisfechos, lo cual nos indica que, si existen buenos métodos de supervisión y control, además de un moderado sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Rodríguez, (2016). En su tesis titulada, *Programa de Comportamiento Organizacional de la Empresa Ingeniería de Apoyo y servicios S.A.C, para optimizar los servicios de Tercerización que presta en la sede Administrativa de Backus*.

Universidad Ricardo Palma. Perú, Lima. Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia. Teniendo como objetivo, desarrollar un programa de Comportamiento Organizacional de la empresa IAYS, que permita optimizar los servicios de tercerización que presta en la sede Administrativa de Backus. La presente investigación se basó en un enfoque cuantitativo o deductivo, ya que empleó procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones, obtenidas a partir de una muestra de datos, que han sido recolectadas directamente de la realidad donde ocurren los hechos. También corresponde a una investigación de tipo no experimental, ya que, para efectos de este estudio, no fue necesario manipular o controlar variable alguna. Finalmente concluye que: El servicio de tercerización que IAYS presta a la empresa Backus, se ve afectado por los resultados negativos relacionados con la productividad, la satisfacción laboral, el ausentismo evitable y la rotación voluntaria. Estas cuatro variables inciden directamente en la eficiencia y la eficacia, que espera obtener la empresa usuaria Backus. Es por ello que sólo existe una cultura de mercado, que se basa en el logro de metas exigentes: esta es la causa fundamental del alto ausentismo, rotación, ya que no se fortalece la identificación de los empleados de IAYS.

A nivel local.

Angulo, (2017). En su tesis titulada *Relación entre compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la red de servicios de salud. Picota, 2016*. Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Tesis para obtener el grado académico de maestro en Gestión pública, tuvo como objetivo, determinar la relación entre compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la Red de Servicios de Salud Picota, 2016. Y el método utilizado fue el cuantitativo de tipo no experimental, de diseño descriptivo correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 32 trabajadores; a quienes se aplicó dos instrumentos. Los trabajadores de la Red de Servicios de Salud Picota presentan como compromiso organizacional preponderante es el “Compromiso por necesidad”, eso representa el 72% de los trabajadores. Se identifica que el nivel de productividad predominante es el “Bueno”, que representa el 61% de los trabajadores. Finalmente

concluye en lo siguiente: Que la relación entre compromiso organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la Red de Servicios de Salud es directa y significativa.

Trinidad, (2016). En su tesis titulada *Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Para optar el grado académico de maestra en gestión pública. Tiene como objetivo, determinar la relación entre el Endomarketing y Compromiso organizacional en la Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016. es positiva y significativa, para contrastar ello se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a una muestra de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, que son en un total de 232 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados encontrados en la investigación principalmente son los siguientes: el coeficiente de correlación lineal de Pearson $r = 0,582$ y el coeficiente de determinación es de 0.339; el nivel del Endomarketing es “Medio” así lo indican la percepción de 170 trabajadores que representan el 73.3% de la muestra, el nivel de Compromiso organizacional es “medio”, 193 trabajadores que representan el 83,2%, en base a éstos resultados se llegó a las siguientes conclusiones: La relación entre el Endomarketing y el Compromiso organizacional en la Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016, existe una relación positiva y significativa entre las variables; el nivel de Endomarketing es “medio” (170 trabajadores equivalente al 73.3%), seguido de “bajo”, representado por 35 trabajadores y 27 trabajador indica un “nivel Alto” (11.6%).

León, (2016). En su tesis titulada *Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016*. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Para optar el grado de maestro en Administración. Tuvo como principal objetivo, determinar la relación entre las variables compromiso organizacional y productividad laboral, pues fue una investigación de tipo aplicada de nivel correlacional, siendo ésta de diseño no experimental, para la cual se tomó una población y muestra de 164 colaboradores, quienes fueron encuestados a través de un cuestionario de preguntas, con una serie de

ítem relacionadas directamente con los indicadores de cada variable, extrayendo como resultado que el compromiso organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Martín, es bajo, pues se percibió falencias en el componente afectivo (bajo 57%; medio 35%; alto 8%), del mismo modo se observó en el componente de continuidad (bajo 55%; medio 36%; alto 9%), por su parte el componente normativo tiene el mismo problema (bajo 56%; medio 36%; alto 7%), pues no se respetan, ni se cumplen las obligaciones. Concluyendo finalmente que: Existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y la productividad laboral en la MPSM, Tarapoto en el año 2016; corroborada con la correlación Rho de Spearman de 0,793”.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Feedback.

Según Medina (2005, p. 18), el feedback; consiste en comunicar en forma verbal y 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). Considerando las siguientes dimensiones:

Feedback positivo: Contrariamente a la retroalimentación negativa, si una buena respuesta recibe retroalimentación positiva, aumentará los valores de la regla de actuación a usar y creará en una situación próxima, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usará en el futuro.

Feedback negativo: Hace menos probable el uso de la regla de actuación no óptima, pero no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra.

El feedback es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitido en el argot empresarial. El cual se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de feedback positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta

que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de feedback negativo o correctivo. (Iglesias, 2014. p.10).

Cuando hablamos de feedback, debemos saber que tanto el positivo como el negativo (o correctivo), sirven para motivar y orientar al subordinado, brindándole información sobre su propio desempeño para que tenga en claro qué es lo que piensa su superior y qué es lo que le gustaría recibir de él. El correcto uso de estos dos tipos de feedback varía según la persona a la cual se dirige y el momento en el cual se brinda.

Entendemos que el feedback son aquellas interacciones donde un sujeto transmite a otro evaluaciones positivas o negativas respecto del desempeño o atributos del segundo (Lundgren & Rudawsky, 2000).

Como se realiza el feedback.

Según Farr. (2006). El feedback se puede realizar de muchas maneras, pero existe una manera en particular la cual es la más eficaz para su aplicación, a continuación, se muestran las maneras de cómo se realiza el feedback:

- Cara a cara (conocido como face to face).
- Escrito.
- Video cámara.
- Teleconferencia.
- Cualquier medio de comunicación.

Hay que tener en cuenta que el más efectivo es cara a cara (p.37).

Características del feedback.

Según Iglesias (2014) existen ocho características principales de la retroalimentación (feedback) positiva, los cuales se clasifican en las siguientes.

- Aplicable.

El mensaje debe contener elementos concretos para el receptor, que le sirvan para corregir o modificar su comportamiento. Por tanto, el feedback debe ir dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado por el receptor.

- Neutro.

Se debe evitar la valoración al emitir el feedback, de esta manera se minimiza la posibilidad de que la persona que lo recibe se ponga a la defensiva. Tampoco hay que interpretar, sino describir los hechos tal y como son.

Según Iglesias (2014) el feedback se clasifica en:

- Oportuno.

Generalmente resulta mucho más efectivo cuando se realiza inmediatamente después de la acción en cuestión. Sin embargo, hay que buscar el momento oportuno, valorar si se hace individualmente o en grupo, si el receptor está en condiciones de recibirlo, etc.

- Solicitado.

Mucho mejor si el feedback es solicitado; puede hacerlo saber de forma explícita o comunicándolo con nuestra conducta al resto del grupo.

- Objetivo.

La claridad en el mensaje y el uso de ejemplos son elementos básicos para un feedback eficaz. Además, debe centrarse en el problema y evitar los rodeos

- Directo.

Es necesario ofrecer el feedback personal y directamente. Un feedback negativo, ofrecido de forma correcta, puede producir efectos muy positivos; sin embargo, si intervienen terceros las consecuencias pueden ser desastrosas.

- Específico.

Cuando se ofrece un feedback abstracto el receptor no dispone de la suficiente información para procesarlo y utilizarlo. Un feedback específico es el que contiene un mensaje concreto en el que no se pierde su significado.

- Comprobado.

Dar feedback es un modo de comunicación y, por tanto, debemos cerciorarnos de que el mensaje ha sido recibido.

Es tan importante saber recibir feedback, como emitirlo de la forma correcta para que provoque efectos positivos en nuestras relaciones con los demás.

El feedback en el entorno laboral.

Para Herold (2007). Los individuos, los equipos de trabajo y las organizaciones deben proporcionar una retroalimentación (feedback) apropiada para mejorar su desarrollo y actuación. Como mencionamos anteriormente, en el entorno laboral la retroalimentación (feedback) nos ayuda a:

- Mejorar el rendimiento del trabajador.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo de trabajo.
- Establecer y cumplir los objetivos del trabajador y de la organización.

Según Herold, (2007), es necesario fomentar la retroalimentación (feedback) en el entorno laboral, y, por tanto, la comunicación no puede ser solamente ascendente de arriba hacia abajo, sobre todo en momentos críticos o de crisis, en los que es fundamental el intercambio de preguntas, inquietudes, ideas y preocupaciones de todos los miembros de la organización. Por ello, las reuniones frecuentes entre los miembros de la empresa permiten fomentar el diálogo en dos direcciones. (p. 93)

Otra forma de obtener una retroalimentación (feedback) consiste en escuchar los comentarios informales que circulan por la compañía. Así estaremos al corriente de aquellos temas más importantes o populares para la mayoría de los compañeros, lo que nos permitirá ajustar adecuadamente nuestros mensajes sobre dichos asuntos.

El valor del feedback positivo.

Para Hackman y Oldham, (2012). Cuando se da el feedback positivo se estrechan vínculos, se refuerzan las relaciones, se genera una corriente de empatía que conecta con la otra persona, porque se hace explícito el reconocimiento de sus virtudes o de las acciones que son un beneficio. (p.12).

De modo opuesto, cuando las expresiones del feedback positivo escasean o se emplean de manera inadecuada, encontramos que las relaciones se resienten. Cuando una persona se esfuerza por ayudar a otra y ofrecerle lo mejor de sí misma y

encuentra a cambio falta de reconocimiento o de gratitud, de manera reiterada, acabará juzgando como injusto lo que el otro está haciendo o dicho más apropiadamente, lo que el otro no está haciendo. Es probable que, en consecuencia, aparezca el resentimiento y que la relación se deteriore. La falta de gratitud y de reconocimiento ha roto muchas relaciones laborales. (Hackman y Oldham, 2012, p.13).

Correcta formulación del feedback.

Farr (2006), refiere que la correcta formulación requiere una reflexión previa sobre la retroalimentación (feedback) que se va a dar, exige buscar ejemplos claros y específicos de comportamientos, es necesario ser específico y hablar de hechos medibles y objetivos en lugar de interpretaciones, suposiciones.

Al buscar una mejora en el desempeño debe tenerse en cuenta 4 factores:

- Describir la conducta específica.
- Describir las consecuencias de esa conducta.
- Describir cómo se siente con esa conducta.
- Describir porqué se siente así indicar qué se necesita cambiar, si se trata de una retroalimentación (feedback) correctiva.

Feedback negativo.

Greller y Herold (2008), “Es la que mantiene el sistema funcionando. Devuelve al emisor toda la información que necesita para corregir la pauta de entrada, mantiene el sistema estable y que siga funcionando”. (p, 68)

El feedback negativo, algunas veces llamado correctivo, es crítico para el desarrollo de los miembros de una organización. Sin embargo, los líderes prefieren demorarlo o evitarlo perdiendo de este modo la oportunidad de corregir problemas de performance a tiempo. (Zenger & Folkman, 2016)

Mejores prácticas para dar feedback negativo

Dar malas noticias es algo difícil en cualquier circunstancia. En el ámbito empresarial, cuando se brinda el feedback negativo de manera incorrecta puede erosionar las relaciones interpersonales y disminuir la confianza con el empleado que lo recibe. (Davey, 2015, p.20)

¿Para qué dar feedback?

Según Giraudier (2007), la utilidad del feedback laboral se evidencia en que:

- 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.

Diferencias según el nivel de experiencia de quién recibe feedback

No para todas las personas es adecuado el mismo tipo de feedback. El nivel de experiencia en la tarea es un factor importante a la hora de ajustar el mensaje. Los empleados que recién están comenzando con una tarea prefieren recibir feedback positivo, que les proporciona:

- Mayor compromiso con el trabajo.
- Mejora en su experiencia.
- Ayuda a mantener un optimismo.
- Hace que se sienta más seguro con los desafíos que está enfrentando.

Mientras que, las personas con más experiencia, que se sienten confiados en las tareas que realizan, prefieren centrarse en los puntos más débiles. Recibir un feedback negativo les permite focalizar en sus errores y buscar la mejor forma para corregirlos. Esto llevó a la conclusión, que las personas que ya tienen dominio de determinada tarea, las que ya han desarrollado las habilidades y los conocimientos necesarios para un puesto, no tienen miedo a recibir una retroalimentación negativa, sino todo lo contrario,

el feedback negativo impactará más en su motivación, ya que le permitiría obtener la información necesaria para llevar su rendimiento al siguiente nivel. (Iglesias. 2013, p.30)

Beneficios del feedback.

Para Hackman y Oldham (2012). El feedback cuenta con varios beneficios los cuales se engloban a la mejora continua en cualquier ámbito en el cual sea aplicado, a continuación, se muestran algunos beneficios de este como los son:

- Demuestran aprecio por el trabajo realizado y reconocimiento: elementos emocionales que agregan un bienestar incuantificable en lo personal y al grupo de trabajo.
- Indican con bastante claridad hacia el grupo, estándares de trabajo deseables y reconocidos dentro de la organización.
- Crean un ambiente de trabajo saludable con altos grados de comunicación efectiva y oportuna. Tienen un efecto muy positivo en los empleados, sin costo asociado y con el potencial de aumentar la productividad y lealtad a las metas comunes del grupo.

El feedback como instrumento de compromiso.

Martínez, (2010). Considera. “La mayoría de las personas tenemos la necesidad básica de saber si lo estamos haciendo bien; y la expectativa de éxito es fundamental para nuestra motivación y esfuerzo”. (p.18)

En este sentido, tanto la motivación como el esfuerzo se incrementan cuando existen expectativas de tener éxito, pero decrecen o cesan cuando percibimos que nuestro objetivo es incierto o imposible. De manera similar, la teoría del comportamiento sugiere que el refuerzo positivo de un comportamiento específico aumenta las posibilidades de que el comportamiento se repita en el futuro. (Martínez, 2010, p.20)

El supervisor debería determinar qué aspectos del comportamiento del empleado deben felicitarse, gratificarse y destacarse. Desafortunadamente, lo que tiende a ocurrir es que solo se identifican los aspectos más negativos. Con ello se pretende reducir las ocurrencias del efecto negativo, no deseado en el comportamiento, pero también produce el efecto no deseado incrementando la ansiedad, incluso el miedo, y reduce la actitud abierta de la persona ante su progreso y evaluación. (Martínez, 2010, p.20)

Martínez, (2010). A continuación, se presenta un listado de factores que afectan el compromiso del empleado a la hora de desarrollar sus tareas. Los trabajadores se encuentran motivados cuando:

- Está claro lo que se espera de ellos.
- Son apoyados por sus directores o supervisores.
- Se reconoce su esfuerzo.
- Contribuyen de alguna manera positiva o reconocible (apreciable).
- Tienen libertad para expresar sus opiniones, puntos de vista e ideas.
- Se marcan metas que de alguna manera le ayudan a desarrollarse y a ser más creativos.

Martínez, (2010). “A través de investigaciones psicológicas se ha demostrado que estos seis factores tienen un efecto significativo en la participación, relación, esfuerzo, y en última instancia en la productividad y compromiso organizacional” (p.21).

1.2.2. Compromiso organizacional.

Robbins (2013), define “El compromiso organizacional como un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”. (p.22)

Considerando que el compromiso organizacional es un campo amplio y complejo que es necesario para el buen funcionamiento y desarrollo de una organización. A

pesar de que no todos los autores coinciden en todas las variables que lo comprenden, mantiene la posición de que sí se pueden considerar algunos temas fundamentales como: la motivación, liderazgo, la comunicación, la estructura, aprendizaje, percepción y actitudes, cambio, organizacional, conflicto y estrés. (Robbins, 2013, p.23)

Meyer y Allen, (2001). Proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización” se describe en lo siguiente: (p.97)

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

De allí que Colquitt, (2007), afirma que “no es suficiente con tener a talentosos trabajadores que hagan bien sus trabajos, ya que además se necesita retenerlos por largos periodos de tiempo para que así la organización pueda beneficiarse de sus esfuerzos”. (p.23)

El comportamiento organizacional analiza la retroalimentación que se da entre los individuos y las organizaciones y la retrata. Además, sostiene que “es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato, 2009, p.15)

Importancia del compromiso organizacional.

El compromiso organizacional ayuda a las personas en las organizaciones (gerentes, empleados, etc.) a tener un mejor manejo y mejorar la eficacia. Para este autor, un gerente que entiende el Comportamiento Organizacional puede tomar decisiones más adecuadas en relación con situaciones específicas; y hace más fácil su capacidad de resolver problemas y ayudar a personas y grupos a alcanzar sus objetivos de la mejor manera. (Chiavenato, 2009, p.20)

Mientras que Chiavenato (2009), resume su argumentación en los siguientes postulados, que se citan textualmente, sobre el compromiso organizacional:

- Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.

- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
- Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
- Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

Beneficios del compromiso organizacional.

En la medida que la organización entiende que esta variable es importante, creará en ella como estrategia clave que, entre otras cosas, contribuye a la resolución de problemas de rotación, estimula la motivación, creatividad y participación significativa de los trabajadores de una organización y ayuda a incrementar la permanencia de los individuos en ella. Esto será positivo en la medida que uno de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño. Cada vez más nos encontramos con literatura referida a la importancia del enfoque participativo que reporta la gerencia de recursos humanos en las diversas organizaciones, así como el beneficio de dicho enfoque. (Allen y Meyer, 2007, p.69)

(Allen y Meyer, 2007), afirma. “La organización que esta propuesta a crear una cultura comprometida tiene que tender a un estilo participativo que enfatice el compromiso del personal”. (p, 69)

Términos relacionados compromiso organizacional.

a) Liderazgo.

(Chiavenato, 2009), afirma. “El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.41)

b) Productividad.

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. (Robbins y Coulter, 2000, p. 67).

c) Motivación.

Es 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. (Chiavenato, 2009, p. 42)

1.3. Definición de términos básicos

1. **Feedback:** Consiste en comunicar en forma verbal y 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). (Medina, 2005. p. 18).
2. **Compromiso organizacional:** Es el compromiso organizacional como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Robbins, 2013, p.22)
3. **Productividad:** 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. (Robbins y Coulter, 2000, p. 67)
4. **Motivación:** Es 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. (Chiavenato, 2009, p. 42)

5. **Liderazgo:** Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2009, p. 41)
6. **El Feedback positivo:** Es un mecanismo por el cual una variación en la salida produce un efecto dentro del sistema, que refuerza esa tasa de cambio. Es decir que el feedback positivo se da a una acción mala para la mejora en los resultados a obtener. (Medina, 2005, p 18)
7. **Feedback negativo:** Son aquellas interacciones donde un sujeto transmite a otras evaluaciones positivas o negativas respecto del desempeño o atributos del segundo. (Medina, 2005, p. 18)
8. **Compromiso afectivo:** Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. (Meyer y Allen, 2001, p. 97)
9. **Compromiso de continuación:** (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. (Meyer y Allen, 2001, p. 97)
10. **Compromiso normativo:** (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones. Meyer y Allen citados por (Arias, 2001. Pg. 97).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y METODOS

2.1. Hipótesis

Hi: Se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.

Ho: No se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.

2.2. Sistemas de variable

Variable Independiente: Feedback

Variable Dependiente: Compromiso organizacional

2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Feedback	Consiste en comunicar en forma verbal y 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 mi la conducta observada). Medina (2005).	Se hará aplicando encuestas de esta variable. Encuestando a 36 personas que son colaboradores de la Ugel San Martín	Feedback Positivo	- Aumento de valores es cuando la norma se muestra ineficaz y hay que cambiarla.	Ordinal: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Feedback Negativo	- Mantiene el sistema estable y que siga funcionando.	
			Liderazgo	- Capacidad de toma de decisiones. - Habilidades de mando.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Compromiso Organizacional	Es el compromiso organizacional como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Robbins, 2013)	Se hará aplicando encuestas de esta variable. Encuestando a 36 personas que son colaboradores de la Ugel San Martín	Actitudes	- Sentido de pertenencia. - Emocionalmente unido e identificado.	Ordinal: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Comunicación	- Valoración de aportes y opiniones. - Comunicación asertiva.	
			Liderazgo	- Capacidad de toma de decisiones. - Habilidades de mando.	

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Tipo y nivel de investigación

2.1.1. Tipo de investigación.

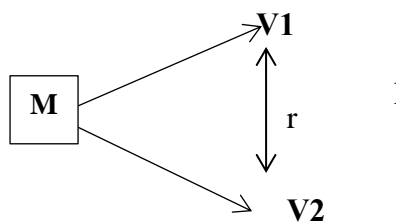
Investigación aplicada: Tiene como finalidad primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones. El propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico es secundario.

2.1.2. Nivel de investigación

Descriptivo correlacional: Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, con establecer su estructura o comportamiento. De tal manera que pretenden responder a preguntas de investigación; teniendo como finalidad conocer la relación o grado de asociación o influencia que exista entre dos o más conceptos. (Sánchez y Reyes, 2006, p.10)

2.5. Diseño de la investigación

Diseño no experimental: Se refiere a investigaciones en las que, no hay manipulación de la variable a investigar.



Donde:

M: Muestra

V1: Variable 1: Feedback

V2: Variable 2: Compromiso organizacional

r : Relación

2.6. Población y muestra

2.3.1. Población:

De acuerdo a Hernández, (2014): La población objetivo de la investigación constituye el estudio de todas las unidades de análisis, para ello se debe tener determinadas las características de los elementos que posibiliten identificar la pertenencia o no a la población objetivo. En la Ugel San Martín, Tarapoto son 125 trabajadores.

2.3.2. Muestra:

Según Carrasco (2005), “Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra se pueden generalizar a todos los elementos que conforman la población”.

El tipo de muestreo que se aplicó en esta investigación es estadísticamente probabilístico de tipo aleatoria simple utilizando la siguiente formula:

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

$$n = \frac{125 \times 1,64^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,05^2(125 - 1) + (1,64^2 \times 0,05 \times 0,95)}$$

$$n = 36,48$$

$$n = 36$$

Donde:

n: Muestra de la población.

N: Tamaño de la población.

e: Margen de error 0,05 (5% error máximo)

p: Es la variación positiva o la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, toma un valor entre 0 y 1. Cuando no se conoce generalmente se da un valor de 0,05.

q: Variación negativa o proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir $q = 1 - p$.

Z: Constante que depende el nivel de confianza que asignemos y corresponde a una distribución Normal (1,64).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica.

La técnica que se utilizó en esta investigación se denomina técnica de la encuesta, la cual nos ayudó a recoger información.

Según Carrasco (2005). “La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene”. (p.314)

Instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos de esta investigación fue el cuestionario, compuesto de 27 preguntas.

Según Carrasco (2005). “Es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas”. (p. 318)

2.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a las fuentes ya indicadas; se ingresarán a los programas computarizados Excel y SPSS 23 con ello se efectuarán, los cruces que se consideren necesarios para contrastar las hipótesis formuladas; los cuales fueron demostrados mediante cuadros, gráficos, análisis y comparaciones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis e interpretación de tablas estadísticas

3.1.1. Conocer el feedback como estrategia de mejora continua en el desempeño de los colaboradores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.

Variable 1: Feedback

Tabla 3

Feedback

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	8%
A veces	32	89%
Casi siempre	1	3%
Siempre	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia.

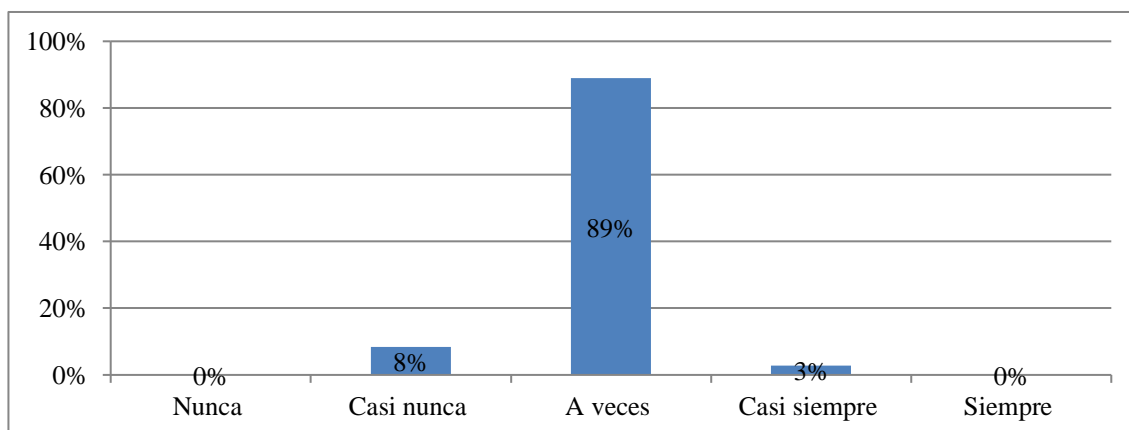


Figura 1. Feedback (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 2 y la figura número 1 muestra que, del total de 36 trabajadores encuestados, el 89% afirma que a veces la aplicación del Feedback optimiza el trabajo realizado, el 8% afirma que casi nunca y el 3% afirma que casi siempre lo aplican.

Tabla 4*Feedback positivo*

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	20	56%
Casi siempre	16	44%
Siempre	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia.

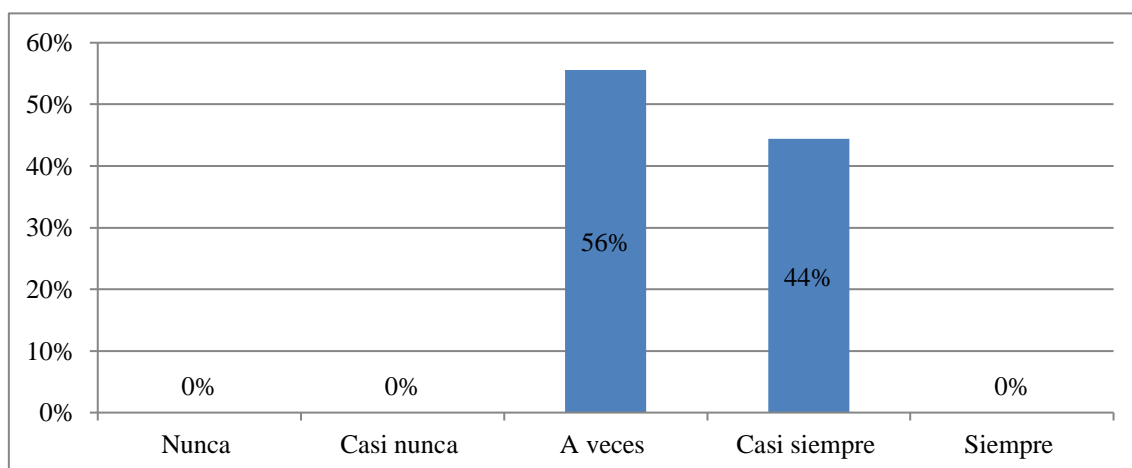


Figura 2. Feedback positivo (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 3 y la figura número 2 muestra que, del total de 36 trabajadores encuestados, el 56% afirma que a veces aplican el Feedback positivo como estrategia de mejora continua para el desempeño laboral y el 44% afirma que casi siempre lo aplican.

Tabla 5*Feedback negativo*

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	25	69%
A veces	11	31%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia

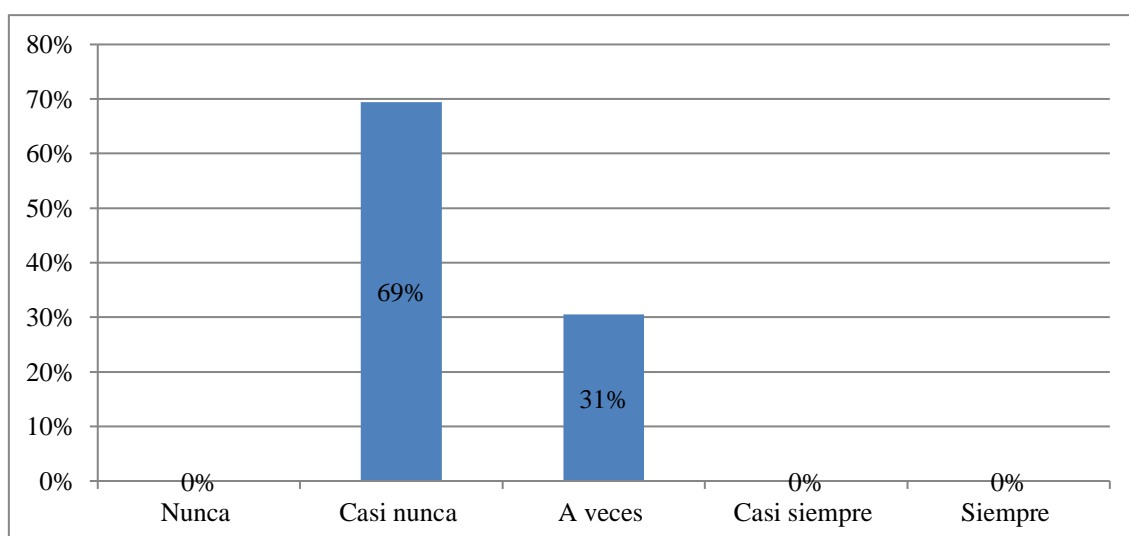


Figura 3. Feedback negativo (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 4 y la figura número 3 muestra que, del total de 36 encuestados, el 69% manifiesta que casi nunca se transmite Feedback negativo respecto al desempeño y el 31% manifiesta que a veces.

3.1.2. Analizar el compromiso organizacional y su vínculo de participación activa de los colaboradores en la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.

Variable 2: Compromiso organizacional

Tabla 6

Compromiso organizacional

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	34	94%
Siempre	2	6%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia.

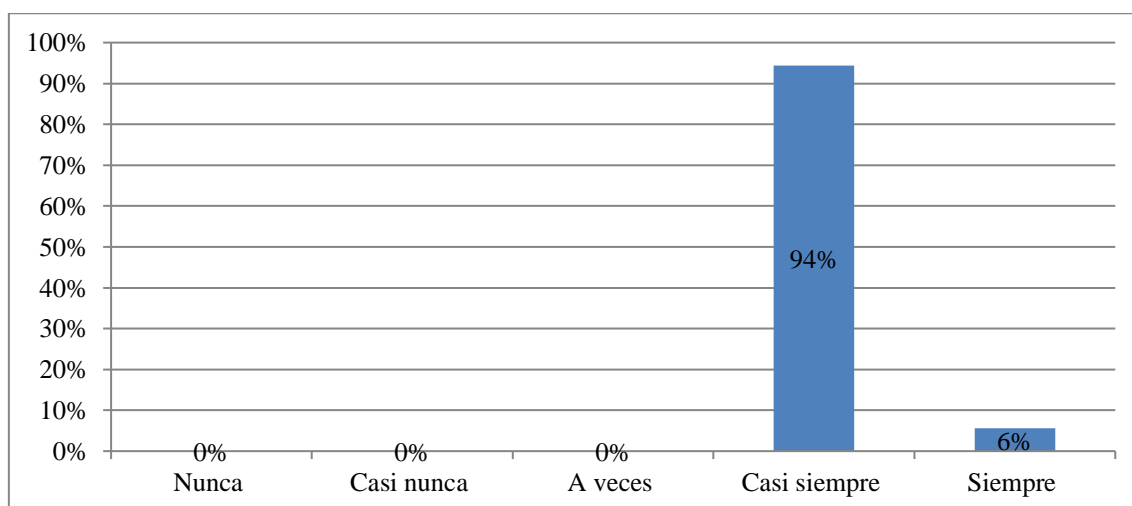


Figura 4. Compromiso organizacional (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 5 y la figura número 4 muestra que, del total de 36 encuestados, el 94% manifiesta que casi siempre el Compromiso Organizacional se refleja en el desempeño y ganas de conservar y/o seguir formando parte de la entidad, mientras que el 6% manifiesta que siempre.

Tabla 7*Actitudes*

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	4	11%
Casi siempre	26	72%
Siempre	6	17%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia

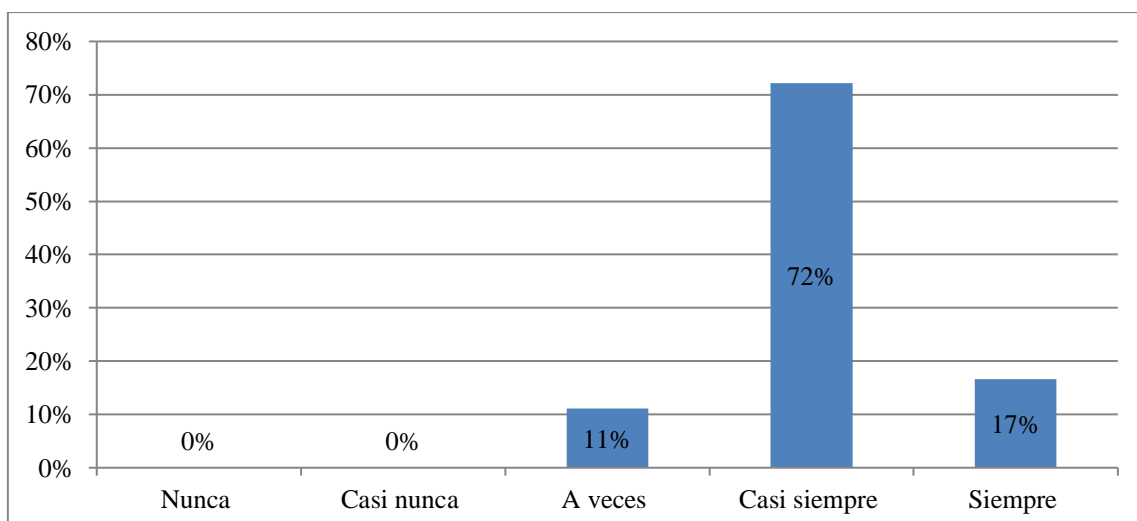


Figura 5. Actitudes (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 6 y la figura número 5 muestra que, del total de 36 encuestados, el 11% manifiesta que a veces las actitudes muestran el sentido de pertenencia en la organización, mientras que el 72% manifiesta que casi siempre y el 17% manifiesta que siempre.

Tabla 8*Comunicación*

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	6%
Casi siempre	22	61%
Siempre	12	33%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia

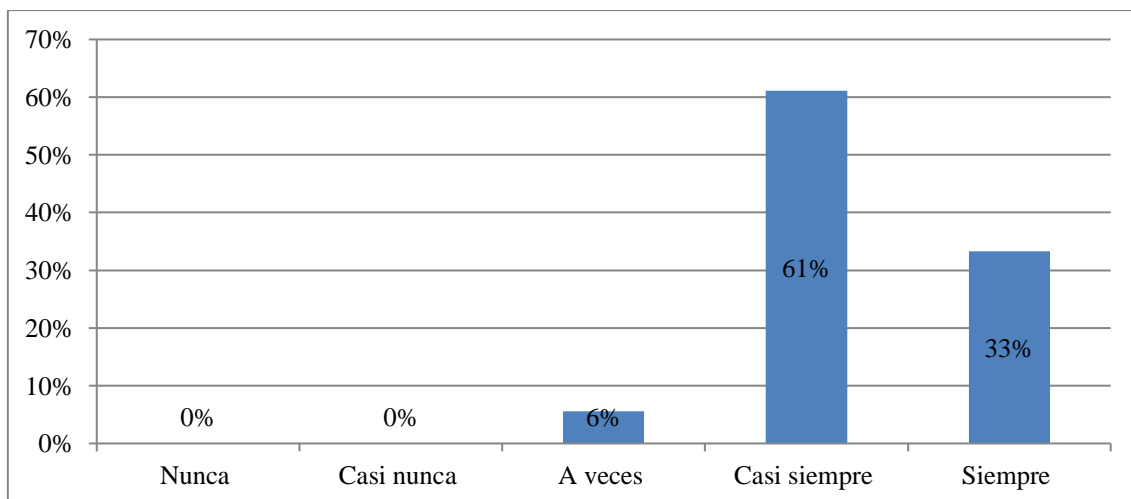


Figura 6. Comunicación (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 7 y la figura número 6 muestra que, del total de 36 encuestados, el 6% manifiesta que a veces la comunicación es asertiva entre los colaboradores de la organización, mientras que el 61% manifiesta que casi siempre y el 33% manifiesta que siempre.

Tabla 9*Liderazgo*

Clasificación de la variable	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	6%
Casi siempre	26	72%
Siempre	8	22%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia

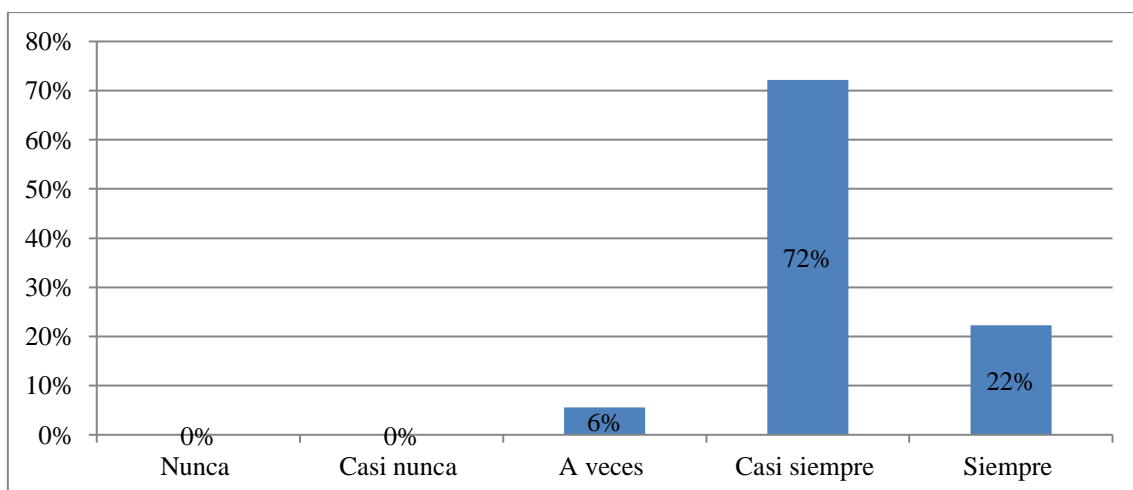


Figura 7. Liderazgo (Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019).

Interpretación:

La tabla número 8 y la figura número 7 muestra que, del total de 36 encuestados, el 6% afirma que a veces el liderazgo fomenta la capacidad de toma de decisiones, mientras que el 72% afirma que casi siempre y el 22% afirma que siempre.

3.1.3. Determinar la relación del feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019

Correlaciones

		Feedback	Compromiso Organizacional
Feedback	Correlación de Pearson	1	,316*
	Sig. (bilateral)		,047
	N	36	36
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,316*	1
	Sig. (bilateral)	,047	
	N	36	36

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: SPSS V.23

Después de la aplicación de la prueba de Correlación de Pearson, se obtuvo lo siguiente; que el valor “r” (Coeficiente de correlación = 0,316), demuestra que la correlación positiva es débil. Mientras valor “p” (valor de significancia = 0.047) es < 0.05, por consiguiente, acepta la **Hi**: Se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019 y se rechaza la **Ho**: No se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto – 2019.

3.2. Discusión de resultados

Posterior a la presentación de los resultados, es pertinente hacer una comparación con los antecedentes para determinar su relación o falta de relación con el presente estudio, con el objetivo de enriquecer la investigación. Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación de tipo descriptivo correlacional fue: Determinar el grado de relación que existe entre el feedback y el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.

Los resultados evidencian que la aplicación del feedback en los trabajadores tiene un nivel regular, por lo que se considera que no hay mucha motivación y orientación al subordinado, no se demuestra aprecio por el trabajo realizado y reconocimiento, ya que los trabajadores tienen la necesidad básica de saber si están realizando su labor de manera adecuada, de acuerdo a la teoría de Herold (2007), coincide al manifestar que es necesario fomentar la retroalimentación (feedback) en el entorno laboral, y, por tanto, la comunicación no puede ser solamente ascendente de arriba hacia abajo, sobre todo en momentos críticos o de crisis, en los que es fundamental el intercambio de preguntas, inquietudes, ideas y preocupaciones de todos los miembros de la organización. Por ello, las reuniones frecuentes entre los miembros de la empresa permiten fomentar el diálogo en dos direcciones. Es por ello que implementar un programa de retroalimentación para las mejoras organizacionales conlleva a que los colaboradores tengan un mejor manejo para la toma de decisiones y hace más fácil la capacidad de resolver problemas.

Los resultados del compromiso organizacional de los colaboradores es adecuado, debido a que tienen la capacidad de resolver problemas, tomar decisiones más adecuadas en situaciones específicas, ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos de la mejor manera y existe una cultura comprometida que tiende a un estilo participativo dentro de las actividades de la organización, coincide con la teoría de Chiavenato (2009), quien manifiesta que el compromiso organizacional proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo, permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las

organizaciones, y además crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable. Asimismo, Allen y Meyer (2007), en su teoría también coincide al mencionar que en la medida que la organización entiende que esta variable es importante, creará en ella como estrategia clave que, entre otras cosas, contribuye a la resolución de problemas de rotación, estimula la motivación, creatividad y participación significativa de los trabajadores de una organización y ayuda a incrementar la permanencia de los individuos en ella. Esto será positivo en la medida que uno de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño.

Se probó la relación existente debido a que el valor “r” (Coeficiente correlacional=0.316), afirma que la correlación positiva es débil o baja y el valor “p” (valor de significancia = 0,047) es <0.05 , aceptando H_1 : Se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019, en ese sentido, Ortiz (2017) en su investigación citada coincide con dichos resultados al manifestar que tienen un coeficiente de correlación de 0.317; lo cual significa que existe una correlación baja entre ambas; por ende, tiene relación entre sí; así mismo Angulo (2017), en su trabajo de investigación relación entre compromiso organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la Red de Servicios de Salud, la correlación es directa y significativa.

CONCLUSIONES

1. La aplicación del feedback en los trabajadores presenta un nivel regular, lo que nos explica que no existe la motivación y orientación adecuada hacia el subordinado, por lo cual no se demuestra aprecio por el trabajo realizado y ningún tipo de reconocimiento, ya que los trabajadores tienen la necesidad básica de saber si están realizando su labor de manera adecuada.
2. El compromiso organizacional de los colaboradores es adecuado, debido a que tienen la capacidad de resolver problemas tomar decisiones más adecuadas en situaciones específicas, ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos de la mejor manera y existe una cultura comprometida que tiende a un estilo participativo dentro de las actividades de la organización.
3. Se probó la relación existente debido a que el valor “r” (Coeficiente correlacional=0.316), afirma que la correlación positiva es débil o baja y el valor “p” (valor de significancia = 0,047) es <0.05 , aceptando H_1 : Se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.

RECOMENDACIONES

1. Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades con el propósito de reforzar en los colaboradores, el manejo y nivel de adaptabilidad a través del feedback (retroalimentación) para que puedan responder a circunstancias cambiantes, mejorar sus habilidades directivas de resolver problemas por iniciativa propia, mejorar la comunicación efectiva y oportuna, potenciar su delegación de responsabilidades y aumentar la credibilidad entre ellos.
2. Para mantener un adecuado nivel de compromiso organizacional de los trabajadores se recomienda seguir con la aplicación de estrategias de forma continua y a su vez la mejora de las mismas, incentivando a su productividad y seguir involucrándose en sus funciones en las diferentes áreas de trabajo.
3. La Ugel San Martín – Tarapoto debe considerar los resultados de la investigación con la finalidad de compenetrarlos e involucrarlos mucho más en los objetivos establecidos y lograr así su apoyo a los planes y metas propuestas, utilizando como estrategia al feedback y manteniendo presente el compromiso organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, J. (2017). *Relación entre compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la red de servicios de salud. Picota, 2016* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto.
- Cáceres, C. (2016). *El efecto del Feedback correctivo escrito (FCE) metalingüístico directo e indirecto en la precisión ortográfica* (tesis de maestría). Universidad de Concepción, Uruguay.
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.
Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, (2009). Administración de Recursos Humano. Quinta edición – Editorial Nomos S.A.
- Condemarin, C. (2017). *Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud, Lima 2016* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú, Lima.
- Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. Ed Mc Graw Hill.
- Farr, J. (2006). *Informal performance feedback: seeking and giving*. En H. Schuler.
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación* (tesis de maestría). Universidad de Chile. Chile, Santiago.
- Greller, M. y Herold, P. (2008). *Sources of feedback: a preliminary investigation. Organizational Behavior and Human Performance.*

Giraudier M (2007). *Cómo gestionar el clima laboral*; Recuperado de http://74.125.93.132/search?q=cache:w0wD7r_WrbcJ:www.mailxmail.com/curs: o como gestionar-clima-laboral/como-dar feedback. Concepto de feed back laboral&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2012) *Metodología de la investigación*. (3 ed.). México.

Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). *Individual feedback, propensiones y sus efectos sobre la motivación, el éxito del entrenamiento y el rendimiento*. Investigación enviada al Instituto de Investigación del Ejército. Colegio de Administración

Iglesias, P. (2014). *¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, Coaching Personal y Ejecutivo – Formadora*. Recuperado en www.coachingparaelexito.com

León, L. (2016). *Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.

Linares A. (2009). *Una correcta comunicación: Feedback*. Recuperado de <https://www.xing.com/communities/posts/que-es-feed-back>.

Lodahl, J. y Kejner, M. (1965). *La definición del trabajo involuntario*.

Martínez E. (2005). *Feedback*. Recuperado de <http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/FEEDBACK.doc>

Meyer, J. y Allen, N. (2001). Una conceptualización de tres componentes del Compromiso Organizacional. *Revisión de Gestión de Recursos Humanos*, Vol. 01.

Martínez, A., Peiró, M., Moliner, M. y Potocnik, L. (2010). “Calidad de servicio y calidad de vida: el “survey-feedback” como metodología de cambio organizacional”.

Medina, C. (2005). *El feedback y sus fundamentos*. España.

Ortiz, C. (2017). *Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección regional de agricultura del Perú* (tesis de pregrado). Universidad de Lima. Perú, Lima.

Robbins, S. (2013). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México.

Rodríguez, H. (2016). *Programa de Comportamiento Organizacional de la Empresa Ingeniería de Apoyo y servicios S.A.C, para optimizar los servicios de Tercerización que presta en la sede Administrativa de Backus* (tesis de pregrado). Universidad Ricardo Palma. Perú, Lima.

Sánchez, C. y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseño en la investigación científica*. Editorial Visión Universitaria. Lima-Perú.

Ortiz, C. (2017). *Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección regional de agricultura del Perú* (tesis de pregrado). Universidad de Lima. Perú, Lima.

Taylor, M., Fisher, C. e Ilgen, D. (2011). *Reacciones de los individuos al Feedback de desempeño en las organizaciones: una perspectiva de la teoría del control*. Investigación en Gestión de Personal y Recursos Humanos. (Vol.2.) Greenwich, C.T. JAI

Trinidad, L (2016). *Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Bossi, I. (2001). ¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva? Recuperado de http://ideaction.com.ar/files/2009/09/DT_05_El-feedbackefectivo_v2.pdf

Robbins S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Education

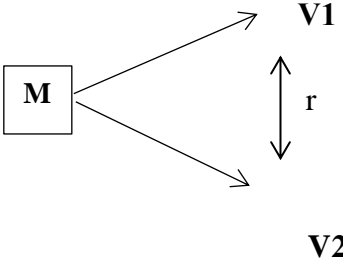
Velasco J. (2014). *Crítica constructiva vs crítica destructiva*. Recuperado de <http://elpeoncoronado.com/las-dos-caras-de-la-critica/>.

Veliz, D. (2016). *Retroalimentación (Feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUNDAMENTO TEÓRICO
<p>¿De qué manera se relaciona el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019?</p>	<p>General: Analizar la relación que existe entre el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.</p> <p>Específicos: Conocer el feedback como estrategia de mejora continua en el desempeño de los colaboradores de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.</p> <p>Analizar el compromiso organizacional y su vínculo de participación activa de los colaboradores en la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.</p> <p>Determinar la relación del feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019</p>	<p>Hi: Se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.</p> <p>Ho: No se relaciona directamente el feedback con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín, Tarapoto - 2019.</p>	<p>Feedback: Consiste en comunicar en forma verbal y 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). Medina (2005).</p> <p>Compromiso organizacional: Es el compromiso organizacional como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Robbins, 2013)</p>

DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	VARIABLES DE ESTUDIO	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS									
<p>Diseño No Experimental</p>  <p>Donde: M: Muestra V1: Feedback V2: Compromiso Organizacional r: Relación</p>	<p>Población: En Ugel San Martín, Tarapoto son 125 trabajadores.</p> <p>Muestra: De acuerdo a la fórmula, se aplicó a 36 colaboradores.</p> $n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + (Z^2 \times p \times q)}$ $n = \frac{125 \times 1,64^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,05^2(125 - 1) + (1,64^2 \times 0,05 \times 0,95)}$ <p style="text-align: center;">n = 36.48</p> <p style="text-align: center;">n = 36</p>	<p>Variables</p> <p>V1: Feedback</p> <p>V2: Compromiso organizacional</p> <table border="1" data-bbox="1099 614 1579 970"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> <th>DIMENSIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Feedback</td> <td>Feedback Positivo</td> </tr> <tr> <td>Feedback Negativo</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Compromiso Organizacional</td> <td>Actitudes</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	DIMENSIONES	Feedback	Feedback Positivo	Feedback Negativo	Compromiso Organizacional	Actitudes	Comunicación	Liderazgo	<p>Técnica</p> <p>Según Carrasco (2005). “La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (p.314).</p> <p>Instrumento</p> <p>Según Carrasco (2005). “Es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (p. 318).</p>
VARIABLE	DIMENSIONES											
Feedback	Feedback Positivo											
	Feedback Negativo											
Compromiso Organizacional	Actitudes											
	Comunicación											
	Liderazgo											

Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Encuesta

Cuestionario sobre el feedback y su relación con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.

A continuación, presentamos, preguntas que deben ser respondidas con seriedad, es absolutamente confidencial. No colocar nombre.

Se pretende maneja la siguiente escala:

Nunca: 1, Casi nunca: 2, A veces: 3, Casi siempre: 4, Siempre: 5

N°	Pregunta	Escala				
		Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
FEEDBACK						
Feedback Positivo						
1	¿Existe asesoramiento sobre cómo mejorar conocimiento y habilidades para mejorar el desempeño individual y organizacional?					
2	¿Realizan un seguimiento formal e informal del progreso y desempeño de sus funciones?					
3	¿Provee nuevas asignaciones y experiencias para desarrollar capacidades?					
4	¿Usted confía y acepta el feedback de manera positiva en su campo laboral?					
5	¿Fomenta el cuestionamiento de procedimientos a través del feedback?					
6	¿Provee a los colaboradores de feedback positivo y correctivo sobre su desempeño para mejorarlo?					
Feedback Negativo						
7	¿El encargado o jefe de área te hace saber que no está contento con tu trabajo?					
8	¿El encargado o jefe de área expresa fastidio o enojo hacia su persona?					
9	¿En tu centro laboral, te informan sobre tu rendimiento deficiente de trabajo?					
10	¿Tus compañeros de trabajo se quejan ante otros de tu trabajo?					
11	¿Te excluyen tus compañeros de trabajo de las actividades laborales?					
12	¿Conoce lo suficientemente su trabajo para ser de ayuda a tus demás compañeros?					

Anexo C: Encuesta

Cuestionario sobre el feedback y su relación con el compromiso organizacional de la Ugel San Martín – Tarapoto, 2019.

A continuación, presentamos, preguntas que deben ser respondidas con seriedad, es absolutamente confidencial. No colocar nombre.

Se pretende manejar la siguiente escala:

Nunca: 1, Casi nunca: 2, A veces: 3, Casi siempre: 4, Siempre: 5

N°	Pregunta	Escala				
		Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
COMPROMISO ORGANIZACIONAL						
Actitudes						
1	¿Experimentas fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización?					
2	¿Crees que te integras plenamente en las actividades de la organización?					
3	¿Visionas estar el resto de tu carrera profesional en esta organización?					
4	¿Te sientes emocionalmente unido a esta organización?					
5	¿La Ugel como organización merece lealtad por parte de usted?					
Comunicación						
6	¿Existe buena comunicación con tu jefe?					
7	¿Tu jefe directo valora tus aportes y opiniones?					
8	¿Tu relación laboral es óptima con tus demás compañeros?					
9	¿Las actividades y tareas impartidas son claras y precisas?					
10	¿Existe comunicación asertiva entre los					

	colaboradores?					
Liderazgo						
11	¿Necesita usted que su jefe directo esté pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo?					
12	¿Cuándo usted comete un error, su jefe le ayuda a resolverlo de manera correcta?					
13	¿Considera que los jefes de la Ugel son líderes?					
14	¿Se fomenta la capacidad de toma de decisiones?					
15	¿Si existe un problema interno, te sientes capaz de solucionarlo?					