



## **1. FUNDAMENTACIÓN**

### **1.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO Y ANTECEDENTES**

Los primeros estudios sobre feedback se realizaron desde la perspectiva mecanicista de la comunicación, estos lo definían como toda respuesta que el receptor da a la comunicación de un comunicante.

Este aspecto lineal del feedback fue trasladado también a la literatura de la conducta organizacional, al ser tomado como “...un caso especial del proceso de comunicación general en el que un emisor...transmite un mensaje al receptor. En el caso del feedback el mensaje comprende información sobre el receptor...”. (Ilgen, Fisher y Taylor, 1979).

Estos trabajos previos han intentado entender “cómo” el feedback influye en la ejecución, mediante investigaciones sobre indicadores informativos, aprendizaje y funciones motivacionales del feedback (Vroom, 1964), pero, sin embargo, muy pocos trabajos se han hecho para entender de qué manera el feedback está disponible en las organizaciones.

La conducta humana ocurre y está influida por el ambiente, por lo que sería importante conocer el ambiente informativo que existe en la situación de trabajo para poder mejorar las condiciones generales de la misma. Sobre este aspecto, Farr (1993) señala que la información que se refiere al desempeño que uno lleva a cabo en una tarea o trabajo, es un factor importante que influye en su aprendizaje, en el



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

mantenimiento de los niveles de desempeño y la motivación del individuo para mejorarlo.

Cuando el lugar de trabajo es considerado como un contexto informativo (Hanser y Muchinsky, 1978), se está reconociendo que el individuo se enfrenta diariamente en el trabajo con gran cantidad de información relevante para el aprendizaje individual sobre lo bien o mal que está realizando su trabajo. Pero a toda esa información hay que darle sentido, de manera que le sirva al trabajador para alcanzar las metas y objetivos que se haya propuesto (Farr, 1993).

Ashford y Cummings (1983) han señalado que la literatura organizacional sobre feedback ha estado quizás limitada al haberlo considerado como un elemento más del modelo general de comunicación, que tiende a guiarse por conceptos como fuentes, mensajes y receptores. Este punto de vista trata al trabajador como receptor pasivo y se centra en las fuentes o mensajes que se envían. El papel del trabajador como vigilante, buscador e incluso generador de feedback ha sido ignorado durante mucho tiempo.

Herold, Parsons y Hedor (1992) consideran que se sabe muy poco de los diversos elementos y dimensiones del constructo feedback, entre otras razones, porque la mayoría de las investigaciones se han centrado en el impacto del feedback más que en la delineación y explicación del constructo mismo.

Si vemos al trabajador como un vigilante activo y buscador de información, deberemos centrarnos en cuestiones de qué es lo que está disponible o qué constituye el ambiente de feedback, en que las



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

diversas señales que provienen de los individuos, de la tarea y del trabajador, son controladas, interpretadas y ocasionalmente incorporadas en el propio conocimiento del trabajador. Se deberían investigar interrogantes en la línea de “¿qué es el feedback?” y “¿de qué manera viene y de dónde?”, antes de investigar cómo la gente reacciona ante él.

Uno de los primeros trabajos que han considerado el contexto laboral como ambiente informativo, ha sido llevado a cabo por Hanser y Muchinsky (1978). Su investigación intenta ser una replicación de los resultados obtenidos por Greller y Herold (1975). Los datos obtenidos señalan que los empleados perciben el ambiente informativo de distinta manera según el nivel de satisfacción laboral que tengan. También constatan la existencia de cuatro fuentes de feedback, tres de ellas (organización, superior, compañeros) con una distancia psicológica mayor del sujeto, y una (tarea/self) más cercana psicológicamente.

Herold y Parsons (1985) desarrollaron un instrumento, el Job Feedback Survey (JFS), argumentando que cuando se habla de feedback en el trabajo y no en el laboratorio, su complejidad aumenta. La finalidad era valorar sistemáticamente el ambiente del feedback en una organización, determinar qué perciben los trabajadores como información útil para la ejecución del trabajo y establecer algunas dimensiones significativas y estables para clasificar las actividades, procesos e incidentes que transmite esta información. Pretendían contestar la pregunta de “¿qué viene de dónde?”.



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

Las investigaciones llevadas a cabo por Landy y Farr (1983), apoyan la idea de que una de las características claves para la percepción del mensaje es la señal del feedback, es decir, que sea positivo o negativo.

Pearce y Porter (1986) consideran que las organizaciones deberían tener en cuenta cómo su sistema de evaluación afecta las actitudes y desempeño de los trabajadores. Entre las prácticas que estos autores llevaron a cabo para minimizar estos efectos actitudinales negativos figuran: la ayuda de los supervisores para anticipar y dirigir más efectivamente las posibles reacciones negativas de los empleados a ese tipo de feedback con información más constante sobre el resultado de su trabajo, aumentando el feedback informal, o estimulando las conductas de búsqueda de feedback de los trabajadores, para conseguir que los sujetos hagan una evaluación de su trabajo lo más precisa posible.

Ana I. García Álvarez y Anastasio Ovejero Bernal (1998), examinaron las investigaciones que culminaron con el desarrollo del cuestionario Job Feedback Survey (JFS). El objetivo de la investigación era la traducción y adaptación de este cuestionario para utilizarlo como medida del ambiente del feedback laboral, pudiendo así relacionarlo con otras variables mencionadas en la literatura. Los buenos resultados obtenidos indican que el Job Feedback Survey en su versión española reúne las características psicométricas para medir el ambiente de feedback laboral. Además, confirmaron que la señal de feedback, positiva o negativa, debe ser tomada en cuenta y que los sujetos tienden a evitar comunicar feedback negativo.



## “Feedback y Satisfacción Laboral”

En un estudio posterior, los mismos autores analizaron que fuente y señal de feedback se correlaciona en mayor medida con las distintas dimensiones de la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos señalan que cuanto más *feedback* positivo, especialmente mediante expresiones positivas y menos negativo, se recibe de la organización y del supervisor, se contribuye a aumentar la satisfacción de los trabajadores (García Álvarez y Ovejero Bernal, 1999). Esto estaría en la línea de lo argumentado por Hanser y Muchinsky (1978), de que un ambiente informativo más rico redundaría en una mayor satisfacción. Según García Álvarez y Ovejero Bernal, esto sería cierto sólo para el feedback positivo, ya que del negativo, en general, parece que no se percibe su valor informativo, sino que más bien contribuiría a reducir la satisfacción. Quizás es que el feedback negativo sea percibido como algo amenazante, precisamente por que no suele presentarse con mucha frecuencia. En cambio, si fuese algo habitual en el contexto laboral, los trabajadores podrían percibirlo como una ayuda hacia su trabajo y no como una amenaza, de acuerdo con lo argumentado por Pearce y Porter (1986).

Dado que los trabajadores conceden importancia a la fuente que les ofrece la información, pueden tener preferencias sobre que tipo de información reciben y de que fuente, nos encontramos en la necesidad de evaluar el feedback laboral para poder contar con un criterio objetivo que ayude a examinar aspectos del feedback sobre el trabajador, como por ejemplo, sobre su nivel de ejecución, motivación, satisfacción y conocimiento que tiene sobre su trabajo.



Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto aquí, se intentará determinar las principales fuentes y señales de feedback

y su relación con los diferentes aspectos y dimensiones de la satisfacción laboral.

## **1.2 PROBLEMA A INVESTIGAR**

El problema de investigación que se plantea es el siguiente:

*¿Cómo se relacionan las diferentes fuentes y señales de feedback con las dimensiones de la satisfacción laboral?*

## **1.3 HIPOTESIS**

A partir de este problema de investigación se puede plantear la siguiente hipótesis:

*“Las fuentes (organización, supervisor, compañeros, tarea) y señales (positiva o negativa) de feedback, influyen directamente en las distintas dimensiones de la satisfacción laboral (satisfacción con la supervisión, con las prestaciones recibidas, con el ambiente físico de trabajo, con la participación y con satisfacción intrínseca de la tarea)”.*



## 1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

### Objetivo General:

*Establecer la relación entre las diferentes fuentes y señales de feedback con las distintas dimensiones de la satisfacción laboral.*

### Objetivos Específicos:

- *Determinar qué fuente (organización, supervisor, compañeros, tarea, self) y señal de feedback (positiva o negativa), aparecen en mayor medida.*
- *Detectar que dimensiones de la satisfacción laboral tienen mayor importancia..*
- *Analizar que fuente (organización, supervisor, compañeros, tarea, self) y señal de feedback (positiva o negativa), está más relacionada con las distintas dimensiones de la satisfacción laboral y por lo tanto, que tipo de feedback contribuiría a la mejora de la misma.*
- *Desarrollar posibles métodos para enriquecer las principales fuentes y señales de feedback que influyen potencialmente en las distintas dimensiones de la satisfacción laboral de los trabajadores.*



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 RESEÑA**

Herón de Alejandría en el año 62 A. C. desarrolló un sistema que consistía en un mecanismo de retroalimentación negativa que regulaba el líquido que salía de una jarra al llenar un vaso, y se detenía en un determinado momento previsto anteriormente. El sistema de autorregulación se aplicó ya en ese entonces, pero no hubo desarrollos teóricos o reflexiones a ese respecto.

En 1948, el norteamericano Norbert Wiener publica "Cybernetics. El control y la comunicación en el animal y la máquina". Etimológicamente la palabra cibernética proviene del griego y significa piloto, timón. Efectivamente de manera precisa el concepto hacía referencia al tipo de investigaciones en donde surgió, la conducta de tiro de los cañones antiaéreos, que debían predecir la trayectoria del proyectil y del avión hasta cercarlo y derribarlo. En esta obra se reconoce el principio conocido y utilizado desde hacía tiempo, el "feedback" o retroacción, es decir, que las informaciones sobre lo que esta sucediendo nutren continuamente al sistema, permitiéndole adaptarse a los nuevos sucesos. Con ello se le dio un alcance universal al "feedback", haciendo de él la clave de la cibernética y quedando la teoría lineal tradicional, a partir de este momento, anticuada.

Al poco tiempo de la publicación de Wiener, un antiguo alumno y empleado de la compañía Bell Telephone, Claude Shannon, publica "La teoría matemática de la comunicación" en la que vuelve al



modelo lineal, olvidando la retroalimentación y pasando a ser la clave la información y la transmisión.

Sin embargo en los años 50, un grupo de investigadores entorno al antropólogo Gregory Bateson, insatisfechos con la implantación del modelo de Shannon deciden partir nuevamente de cero para formular una nueva “Teoría General de la Comunicación”, dejando de lado el esquema concebido sólo para ingenieros de telecomunicaciones y no para las ciencias humanas, en las que existen otros fenómenos no verbales y no conscientes, tal como se muestran, por ejemplo, al analizar la comunicación no verbal. Deciden así deshacerse de estos esquemas para poder acercarse realmente a la naturaleza de los fenómenos.

Prestan más atención al contexto que al contenido y estiman “inadecuado el método experimental en el que la variación de un elemento se correlaciona con la de otro, puesto que la realidad implica muchas más variaciones, no es simple y lineal sino complejo y contextualizada”. Bateson concibe los procesos comunicacionales con un carácter circular y evolutivo, donde el *feedback* tiene una importancia decisiva.

## **2.2 TEORIAS Y CONCEPTO DE FEEDBACK**

Desde sus orígenes el concepto de feedback ha sido introducido y desarrollado por distintas teorías que dan cuenta de su importancia y de su papel como bisagra para el paso de una concepción lineal a otra circular.



Es necesario profundizar, con fines de articulación, en estas construcciones teóricas si se quiere determinar el alcance que el concepto de feedback tiene por estos días.

### **2.2.1 CIBERNETICA**

Hasta la llegada de la cibernética, los modelos de causalidad eran casi siempre lineales. En la ciencia prevalecía una polémica epistemológica entre el determinismo y la teleología. En términos simplificados las dos posturas representaban el conflicto entre las causas iniciales o el resultado final como elemento dominante al influir sobre los estados intermedios. La física tendía hacia la primera postura; la biología hacia la segunda. En cuanto al estudio del hombre, dice Watzlawick:

"La aparición de la cibernética cambió todo esto demostrando que los dos principios pueden juntarse dentro de un marco más comprensivo. Este enfoque se hizo posible por el descubrimiento del "feedback"."

#### Primera Cibernética

Desde la época de Herón hasta la aparición de la Cibernética de primer orden deberán pasar 2.000 años. En 1932, el biólogo Claude Bernard utiliza el concepto de medio interno para hacer referencia al organismo como sistema y plantear que no es posible considerar a una parte del organismo separada de las otras, y que todas son



interdependientes en una dinámica no descriptible en los términos causales corrientes.

A Walter Cannon se debe el concepto de homeostasis. Predecesor directo de Wiener, toma la noción de Claude Bernard del medio interno, y la considera en términos de mecanismos fisiológicos en relación a la constancia del medio.

Cannon estaba interesado en los mecanismos de regulación y la noción de homeostasis surge en la descripción de una red de interacciones recíprocas en la que los distintos componentes del medio interior están en equilibrio dinámico.

Estas nociones estimularon a distintas personas del campo de la Biología, las Matemáticas, la Física, antropólogos, sociólogos. Entre ellos, Gregory Bateson, Margaret Mead, y Norbert Wiener.

Norbert Wiener (1954-1967) estudiando la conducta de tiro de los cañones antiaéreos para poder optimizar su objetivo, utiliza el principio de retroalimentación o feedback como una de las bases de su teoría. Dicho principio hacía referencia a un mecanismo que reintroducía en el sistema los resultados de su desempeño. De esta manera la información sobre los efectos retroactúa sobre las causas convirtiendo el proceso de lineal en circular. Para que se pueda producir este movimiento de control es necesario tener un sensor que de información respecto a la posición actual del sistema en relación al estado deseado, de manera tal que los mecanismos de corrección de la desviación entre uno y otro puedan actuar. Wiener consideró que el principio de corrección del error es el mismo en las máquinas y en los



seres humanos. Este principio está basado en los mecanismos de activación y corrección del error. Wiener lo denominó "Control y comunicación en el animal y la máquina" y acuñó el término Cibernética en 1948. "Warren Mc. Culloch (1965) la describió como una epistemología experimental centrada en la 'comunicación dentro del observador y entre el observador y el medio'".

En esta etapa se consideraba que los procesos de corrección de la desviación o feedback negativo, permitían mantener la organización y que los procesos de ampliación de la desviación llevaban a la desorganización, el caos y la destrucción del sistema. Por lo tanto, la homeostasis como proceso autocorrectivo era el concepto predominante.

### Segunda Cibernética

Fue Magoroh Maruyama (1963) quien definió esta etapa como "segunda ci-bernética". El consideró que todo sistema viviente depende para su supervivencia de dos procesos: "morfofostasis" y "morfogénesis". El primero se refiere al mantenimiento de la constancia de un sistema a través de mecanismos de retroalimentación negativa. El segundo, por el contrario, a la desviación, variabilidad del sistema a través de mecanismos de retroalimentación positiva. Según Maruyama, en cada situación, los procesos de desviación y de amplificación se equilibran mutuamente.

A partir de los trabajos del físico Ilya Prigogine sobre "orden a partir de la fluctuación" se empieza a considerar que la desviación y los procesos que promueven el desorden y la desorganización no



necesariamente son destructivos. Las desviaciones o fluctuaciones, si se mantienen y no son contrarrestadas por mecanismos correctores, producen una bifurcación que genera un salto cualitativo hacia una nueva organización. En esta segunda etapa del desarrollo del pensamiento cibernético la ampliación de la desviación y los mecanismos de retroalimentación positiva, procesos favorecedores del cambio, adquieren un nuevo status, son considerados esenciales para la evolución de los sistemas vivientes.

## **2.2.2 TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS**

### Ludwig Von Bertalanffy (1940)

Ludwig Von Bertalanffy propone un Modelo de Sistema General como intento de unificar el conocimiento científico, favorecer el desarrollo de la tarea interdisciplinaria y lograr una mayor integración y unidad en la ciencia. Su Teoría General de los Sistemas busca "principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o 'fuerzas' que imperen entre ellos". De esta manera surgen similitudes estructurales o isomorfismos en distintos campos disciplinarios. El isomorfismo o correspondencia entre los modelos permite aplicar las mismas características a las más variadas disciplinas.

Bertalanffy define los "sistemas", como "complejos de elementos en interacción" y establece una distinción entre sistemas cerrados y abiertos, considerando que todos los sistemas vivientes son abiertos al intercambio de materia, energía e información con el entorno.



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

Toma de Cannon el concepto de homeostasis o equilibrio dinámico entre entradas y salidas, lo que permite en el sistema cambios continuos a la vez que predominan condiciones relativamente uniformes. Sostiene que en los sistemas vivientes existe una tendencia hacia niveles de mayor heterogeneidad y organización, en contraposición a los sistemas cerrados en los que hay una continua tendencia hacia la desorganización y destrucción del orden, con lo cual desaparece. De la Teoría de la Comunicación incorpora el concepto de información como entropía negativa, medida que favorece el orden y la organización. Propone el principio de equifinalidad y lo define como "...la tendencia a un estado final característico a partir de diferentes estados iniciales y por diferentes caminos, fundada en la interacción dinámica en un sistema abierto que alcanza un estado uniforme...." Según este principio, a partir de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos se puede alcanzar el mismo estado final. Como consecuencia, los sistemas vivientes, en tanto abiertos, no pueden ser explicados en términos de causalidad, dado que las circunstancias iniciales no los determinan. Un sistema abierto alcanza un estado independiente de sus condiciones iniciales, determinado por la organización del sistema. Utiliza la noción de organización como elemento importante para comprender la complejidad de los sistemas vivos, y toma de la Cibernética el concepto de retroalimentación y sus mecanismos de control, positivos y negativos, que amplifican y corrigen la desviación respectivamente, para mantener al sistema dentro de un equilibrio dinámico.



Gregory Bateson (1949)

Para Bateson, la comunicación está determinada por el contexto en el que se produce. Toda comunicación exige un contexto, porque sin contexto no hay significado, no hay valor diferencial que genere información, “la información es una diferencia que hace la diferencia”. Bateson recrea una visión sistémica e interdisciplinaria de los procesos comunicativos. Según él, “La metacomunicación o el metamensaje es la evolvente del conocimiento que da sentido, contextualiza, clasifica la comunicación o el mensaje; incluso, crea vínculos o estructuras de diálogo con otros ambientes o contextos”. Bateson concibe los procesos comunicacionales con un carácter circular y evolutivo, donde el feedback tiene una importancia decisiva.

Es así, que propone una teoría de la comunicación humana que sustenta en el hecho de que los procesos de recepción, evaluación y transmisión pueden ser observados a diferentes niveles de organización. Establece cuatro conjuntos de aspectos a tener en cuenta en el proceso comunicativo:

- La situación social o el contexto en el que se da la comunicación.
- Las redes de comunicación.
- Características técnicas de la comunicación.
- La interacción y la autocorrección.



Es en este último aspecto en donde hace referencia a el “efecto de la comunicación sobre la conducta en su aspecto circular” (feedback).

### **2.2.3 TEORIA DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación entendida como intercambio de significados entre individuos a través de un sistema común de símbolos, ha sido la preocupación de estudiosos desde los tiempos de la antigua Grecia.

Hasta mediados de este siglo el tema estaba incluido en otras disciplinas, pero a partir de entonces se fue creando un creciente interés en relación a los diferentes modos y procesos de la comunicación. La mayor parte de los teóricos de la comunicación consideraron, en un primer momento, que su trabajo debía responder a la pregunta: ¿QUIEN le dice QUE, a QUIEN, y con QUE EFECTO?.

Uno de los modelos de la comunicación, propuesto en 1949 como respuesta a la pregunta, surgió de los desarrollos de dos norteamericanos, Claude Shannon, ingeniero electrónico, y Warren Weaver, matemático. Este modelo de la comunicación tenía como objeto de estudio el análisis de la eficacia en la información, y buscaba establecer medidas cuantitativas sobre la capacidad de variados sistemas, de transmitir, almacenar, y además procesar información, para descubrir las leyes matemáticas que los gobiernan, intentando establecer la medida cuantitativa mínima que reduce la incertidumbre en un mensaje.



El modelo desarrollado por Shannon y Weaver ofrece una lectura lineal y diádica de la comunicación dado que está centrado en los mensajes enviados de un punto a otro y en los resultados o posibles influencias sobre emisor y receptor. Al incorporar el concepto de retroalimentación de la Cibernética se obtiene una mayor comprensión de las complejas comunicaciones interpersonales y se pasa de la concepción lineal a la circular.

Con la incorporación del concepto de feedback el modelo telegráfico de Shannon y Weaver que consideraba la comunicación como intercambio o transmisión de información se ha ampliado configurándose "el modelo orquestal de la comunicación" (Winkin, 1984) en el que ésta se considera un fenómeno social.

### **2.3 COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES**

Según Claude Flament (1984) cuando intercambiamos ideas y sentimientos en nuestros puestos de trabajo o en nuestros tiempos libres, perseguimos una finalidad precisa, aunque no siempre confesada, que es la búsqueda de cierta modificación de los comportamientos, las actitudes, las representaciones o los conocimientos. Podemos considerar los procesos de comunicación como "herramientas sociales" que permiten la interacción humana. Estas herramientas sociales ocupan un lugar privilegiado en las organizaciones, pues condicionan su existencia y eficacia.

Los procesos de comunicación permiten mantener ese mínimo de interdependencia entre los distintos elementos (individuos, grupos, talleres, oficinas, etc.) que la organización necesita para el mantenimiento de su sistema interno. Sin embargo, estos procesos



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

bajo una aparente simplicidad, ocultan una gran complejidad que aparece ya en el intercambio de mensajes entre dos individuos. En esta situación de comunicación, la más elemental de todas, intervienen múltiples factores:

- El lugar donde se desarrolla la comunicación.
- La distancia física entre los interlocutores.
- El soporte utilizado para comunicar, la palabra o el escrito, la conversación cara a cara o por teléfono, con o sin la presencia de terceros.
- Los status sociales de los interlocutores y las imágenes ajenas según el contexto sociocultural de la comunicación (hombre, mujer, joven, viejo, patrón, mando intermedio, empleado, obrero, etc.).
- Las experiencias anteriores de comunicación de los interlocutores, que han forjado unas actitudes que se revelarán en los comportamientos y opiniones emitidas.
- La personalidad de los interlocutores (introversión, extraversión, capacidad de adaptación, ansiedad, etc.).
- Las motivaciones para comunicar.
- El conocimiento de los hechos o de la situación que han suscitado la comunicación.
- La elección de las palabras por lo interlocutores, en unos sistemas de referencias más o menos próximos.

Esta numeración está lejos de ser exhaustiva; sin embargo, da una idea de la complejidad de una situación de comunicación. Los procesos de comunicación en la organizaciones son tributarios de los factores generales antes contemplados y de los factores de grupo; se



añaden otros, más específicos, entre los que están el número o la diversidad de los interlocutores reales o potenciales, el enmarañamiento de las redes, el peso de de la pirámide jerárquica, las estrategias de los individuos y grupos.

François Petit (1984), en su libro “Psicología de las Organizaciones”, alude que para poder discernir los fenómenos de comunicación en las organizaciones es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo circulan las informaciones? y ¿Qué contenidos transfieren?.

### Los mecanismos de comunicación en las organizaciones

#### Los interlocutores:

Cada autor, individuo o grupo, de una organización es un interlocutor real o potencial, ocasional o permanente. Sin embargo, según Francois Petit, tres observaciones pueden precisar la noción de interlocutor:

- 1) Los interlocutores son numerosos y diversos en el seno de la organización, además no se limitan a intercambios internos. Sus tareas pueden ponerlos en actitud de comunicación con el entorno. Por ejemplo, interlocutores en el interior de un hospital: los enfermos, los jefes de servicios, los catedráticos, las enfermeras, los directivos, etc. Además los miembros del hospital pueden entrar en comunicación con otros interlocutores en el exterior de la organización: la



## “Feedback y Satisfacción Laboral”

familia del enfermo, la asistente social del barrio, otros centros de salud, proveedores, etc.

- 2) En el interior de la organización, cada interlocutor se haya situado en una determinada posición en el organigrama. La igualdad o desigualdad de status influyen en el volumen y contenido de los intercambios entre los interlocutores; pero el sentido de tal influencia tiene que detectarse en cada caso. El volumen, así como el contenido de las informaciones intercambiadas por los interlocutores en las organizaciones, está influido por combinaciones variadas de numerosos factores: *técnicos y operativos* (relativos a la tarea o a los medios de comunicación), *organizativos* (estructuras y jerarquías), *sociológicos* (las estrategias de poder desarrolladas por los interlocutores, su status socioeconómico, sus normas culturales respecto de la autoridad y la información), *psicosociológicos* (la manera de vivir los roles sociales y las actitudes de los interlocutores), *psicológicos* (los mecanismos perceptivos y cognitivos).
  
- 3) Entre los factores citados, conviene destacar en particular las estrategias de poder desarrolladas por los actores a partir de su status y tarea dentro de la organización. Cada vez que evoquemos un mecanismo o un contenido de comunicación, daremos por entendido que concierne a unos interlocutores situados



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

en un lugar determinado en el sistema organizativo y dotados de poderes manifiestos o latentes.

### Lateralidad y reciprocidad de la comunicación:

E

R

Comunicación lateral

### Ventajas de la comunicación lateral

Según H. J. Leavitt las cualidades que favorecen la comunicación lateral son:

- ✓ La comunicación en sentido único es considerablemente más rápida que la comunicación en ambos sentidos.



- ✓ La comunicación lateral parece, por lo menos en apariencia, clara y ordenada.
- ✓ Favorece el equilibrio indispensable entre la unidad y la complejidad de toda la organización, contribuye a la racionalidad.
- ✓ Respecto del emisor, la comunicación ejerce una doble función de protección, le da cierta *seguridad psicológica*, pues el receptor no puede plantear cuestiones o discutir el mensaje recibido. En un plano más sociológico, protege su poder e independencia, manteniendo cierta *distancia* con los receptores.

#### Desventajas de la comunicación lateral

- ✓ Como el emisor no puede darse cuenta de si el receptor ha captado bien su mensaje, la información comunicada corre riesgo de ser *imprecisa*.
- ✓ El receptor no está seguro ni de haber entendido bien el mensaje ni de haber ejecutado correctamente la tarea, se queda insatisfecho.
- ✓ Las informaciones contenidas en dichos mensajes no siempre son comprendidas.
- ✓

Las condiciones de funcionamiento de las organizaciones que manejan este tipo de comunicación, hacen que los receptores no puedan reaccionar, hacer preguntas o presentar opiniones. Si la comunicación lateral evita la confrontación con los demás, puede surgir una inquietud a propósito de la ejecución de la tarea: ¿habrán captado los subordinados la información que les permita ejecutar correctamente la tarea solicitada.



## “Feedback y Satisfacción Laboral”

Según H. J. Leavitt, podemos preguntarnos si la expresión *comunicación lateral* no es contradictoria en los términos. La comunicación lateral corre el riesgo de no ser comunicación en absoluto. En primer lugar, comunicar es enviar una información y lograr el objetivo, es decir, estar seguro de que realmente ha llegado al interesado. Solo enviar no es comunicar. En segundo lugar, para tener probabilidades de lograr el fin de un modo que no sea el puro azar, es indispensable que el tirador reciba, del blanco, unas indicaciones sobre la precisión de su tiro.

A través de estas metáforas, H. J. Leavitt nos recuerda que no hay comunicación en el sentido pleno del término sin *feedback*, sin reciprocidad de los intercambios.



*“Feedback y Satisfacción Laboral”*

*Ajustes*

FEEDBACK

E

R

FEEDBACK

*Preguntas, observaciones, etc.*

Existen ventajas decisivas a favor de la comunicación recíproca:

- ✓ Como el receptor puede hacer preguntas y dar su opinión, el mensaje se comprende más fácilmente, con mayor *precisión y exactitud*.
- ✓ El éxito de la tarea, objeto de los mensajes, es mayor que con la comunicación lateral.



## “Feedback y Satisfacción Laboral”

- ✓ La moral del receptor también es mucho mejor, la posibilidad de dialogar con el emisor disipa su inseguridad e inquietud.

Según Petit, se hallan estas ventajas en el seno de las organizaciones en las que la comunicación recíproca significa la instauración de *feedback* entre los interlocutores de iguales o diferentes niveles jerárquicos.

Pero, el *feedback* no se debe dar por supuesto, es exigente para los interlocutores, emisor y receptor alternativamente, tanto si son jefes como subordinados. Requiere presencia en el otro, pero también en si mismo, y una implicación en la relación. Independientemente de ciertos factores de personalidad que pueden facilitar la comunicación recíproca, es la organización la que debe proporcionar a los individuos ocasiones de feedback real y no únicamente formal.

Para que el feedback sea real y percibido como tal, cada interlocutor debe poder sacar una ventaja tangible de su empeño en la comunicación recíproca. Además, ésta no debe ser un fin en sí misma, sino a la vez un medio y un resultado de la transformación de la organización.



## **2.4 FEEDBACK EN EL AMBIENTE LABORAL: SUS DIMENSIONES**

La presencia del feedback en el marco del trabajo ha sido descripta como central para el entrenamiento, rendimiento, motivación y satisfacción del empleado. Sin embargo, pese a la importancia que este concepto tiene para la psicología organizacional, es escaso el rigor empírico que se ha aplicado en beneficio de una mejor comprensión del constructo.

Los abordajes que han dado cuenta del concepto de feedback en las organizaciones pueden clasificarse en tres categorías generales: conocimiento de los resultados, valoración empresarial y característica del trabajo (Herold y Parsons.1975). El feedback como conocimiento de los resultados es un paradigma clásico propuesto por Annett (1969), quién sostiene que la mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo dentro del laboratorio, centrándose en conocimientos de resultados extrínsecos manipulados por el experimentador. Estos hallazgos por lo general demuestran que la presencia del feedback, en cuanto conocimiento de los resultados obtenidos en la realización de la tarea, ayudan a mejorar el rendimiento. Sin embargo, estos estudios solo pueden ser aplicados a tareas simples donde el feedback se presenta puramente en forma unidimensional, por ejemplo, cantidad de unidades producidas en un lapso determinado de tiempo. Esto dificulta generalizar este tipo de resultados a una situación compleja de trabajo en la que coexisten múltiples fuentes de feedback.

La literatura de management empresarial incorpora y valora el concepto de feedback en la situación de trabajo, pero este tipo



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

aproximación es simplista y prescripta, por ejemplo, “el feedback es importante”. En este caso se resalta la importancia de la consideración del feedback, pero se aporta poco para la comprensión del proceso por el que el feedback tiene lugar.

El abordaje del feedback como característica del trabajo (Turner y Lawrence, 1965; Hackman y Lawler, 1971), subraya la importancia del feedback como componente o dimensión del mismo. Hackman y Lawler sostienen que el feedback puede ser positivamente relacionado con la satisfacción de cualquier necesidad de orden superior. Pero según estos autores aunque el feedback es claramente un concepto importante y constituye una dimensión central en la consideración de un puesto de trabajo, aún no existe acuerdo acerca de que puestos o trabajos miden alto o bajo en la dimensión del feedback. Además este constructo no es el único factor directo para la satisfacción, puede ir o no acompañado y combinado con otros elementos que ayudan a obtener elevados índices en esta última.

Herold y Greller (1975) resaltan la importancia de considerar al trabajador como un receptor de información en un ambiente capaz de proveer una variedad de información de diferentes fuentes. Al reconocer al trabajador como un buscador activo de información, se vuelve necesario investigar las posibles fuentes de feedback. Para ellos, en primer lugar, existen comentarios y comunicaciones no verbales provenientes de “otros” en el ambiente del trabajo. Lo más frecuente es que estos “otros” sean los propios compañeros y supervisores; en ciertos trabajos incluyen también a clientes o subordinados. Otra posible fuente de feedback es la organización misma. Puesto, salario e información sobre los resultados, permiten



desarrollar inferencias acerca del propio rendimiento. Características de los propios resultados como velocidad, cantidad o calidad, de las cuales el trabajador tiene conciencia, pueden configurarse como otra fuente de feedback. Esta variedad de información es “feedback” cuando proviene del interior del individuo la sensación de que sólo estas acciones lo harán o no “sentir bien”.

Herold y Greller definen cinco potenciales *fuentes de feedback*:

- Organización
- Supervisor
- Compañeros
- Tarea
- Self

Sumado a la cuestión de “¿dónde proviene el feedback?”, según Parsons y Herold (1985), es necesario estudiar el contenido y/o proceso por el cual estas fuentes generan información. Estos autores sostienen que aún identificando una fuente en particular y conociendo la frecuencia con que esta genera feedback, nada nos dice acerca de la naturaleza de la información.

Uno de los aspectos más importantes, del mensaje de feedback, es probablemente su “señal”, esto significa si este es positivo negativo. “El feedback positivo es percibido y recordado con mayor precisión que el feedback negativo” (Ilgen y Hamstra, 1972). “Existe evidencia que los proveedores de feedback desarrollan diferentes cantidades de distorsión, demora y evitación de información, tanto para el feedback positivo como para el negativo” (Fisher, 1979).



El feedback puede ser, según su *señal*:

- Feedback Positivo
- Feedback Negativo

Mediante el análisis de investigaciones previas Herold y Parsons llegan a la conclusión de que la señal de mensaje de feedback constituye una importante dimensión, por lo cual es necesario prestar atención a eventos o mensajes que constituyen feedback positivo o negativo y que hacen juego con diferentes fuentes. “Solo cuando nos proponemos valorar el ambiente donde se genera el feedback, estaremos en condiciones de preguntarnos como la gente utiliza la información, porque presta diferente atención a distintas fuentes y porque responde diferente a las mismas. Y lo mas importante, como los intentos de reestructuración o cambio en los sistemas y procesos impactarán en el aprovechamiento y utilización de la información” (Herold y Parsons, 1985).

Relacionando ambas dimensiones del constructo Herold y Parsons realizan la siguiente taxonomía:

#### ⇒ ORGANIZACIÓN/SUPERVISOR POSITIVO

- Conducta del supervisor positiva: referida al aumento de responsabilidades, trabajos especiales, libertad de decisión en el puesto de trabajo.



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

- Reconocimiento formal positivo: referido a la valoración formal del rendimiento. Por ejemplo: salario.
- Datos recogidos formales positivos: referido a la información sobre el rendimiento recogida a través de canales formales de comunicación.

### ⇒ ORGANIZACIÓN/SUPERVISOR NEGATIVO

- Consecuencias negativas: relacionadas al bajo rendimiento en el alcance de los objetivos laborales.
- Comentarios negativos: tanto por parte del supervisor directo como de la “alta dirección”, de manera formal o informal.

### ⇒ COMPAÑEROS POSITIVOS

- Comentarios, actitudes y emociones positivas que ofrecen información sobre la tarea desempeñada y características de la personalidad.



## COMPAÑEROS NEGATIVOS

- Compañeros negativos directos: comentarios negativos referidos a la tarea o a la persona realizados “cara a cara”.
- Compañeros negativos indirectos: comentarios negativos referidos a la tarea o a la persona realizados a otros.

### ➔ TAREA/SELF POSITIVO

- Comparación positiva con otros: referido a la percepción de un rendimiento superior respecto del resto
- Comparación positiva consigo mismo: Referida a la comparación del rendimiento actual con los niveles anteriores.
- Estándares internalizados positivos: referidos a niveles superiores de rendimiento alcanzados con anterioridad
- Dominio positivo de la tarea: referido al dominio absoluto de las actividades y a la consecución de los objetivos.



⇒ TAREA/SELF NEGATIVO

- Comparaciones negativas con otros: referido a la percepción de un rendimiento inferior al resto.
- Dominio negativo de la tarea: referido al ineficaz dominio de las actividades y el alcance de los objetivos.
- Problemas de tiempo negativos: referido a al incumplimiento de los plazos establecidos para la finalización de la tarea.



## 2.5 SATISFACCION LABORAL: SUS DIMENSIONES

La mayoría de las orientaciones conceptuales consideran la satisfacción en el trabajo en determinados momentos como una *actitud global* y, en otros como un *estado emocional o afectivo*. Pero independientemente de la orientación conceptual, podemos identificar dos dimensiones distintas de la satisfacción laboral (Peiró y Prieto, 1996):

La *primera dimensión* es definida por un abordaje unidimensional o abordaje global. En este caso la satisfacción es vista como una actitud en relación al trabajo en general, no resulta de la suma de los múltiples aspectos que caracterizan el trabajo, sino que depende de ellos.

La *segunda dimensión* se caracteriza por un abordaje multidimensional. Se considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de persona en relación con cada uno de esos factores.

En este sentido, sobresalen las siguientes dimensiones:

- La satisfacción con el jefe.
- La satisfacción con la organización.
- La satisfacción con los colegas de trabajo.
- La satisfacción con la progresión de la carrera.
- La satisfacción con las perspectivas de promoción.
- La satisfacción el salario y las recompensas.
- La satisfacción con los subordinados.
- La satisfacción con la estabilidad del empleo.



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

- La satisfacción con la cantidad de trabajo.
- La satisfacción con el desempeño general.
- La satisfacción intrínseca en general.

En 1976, Locke identificó nueve dimensiones, a saber:

1. La satisfacción con el trabajo, integrando la atracción intrínseca al trabajo, la variedad del trabajo, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
2. La satisfacción con el sueldo, que considera la componente cuantitativa de la remuneración, y la forma cómo es distribuida por los entre los empleados (equidad).
3. La satisfacción con las promociones, incluyendo las oportunidades de formación y otros aspectos de base que dan soporte a la promoción.
4. La satisfacción con el reconocimiento, comprendiendo elogios o críticas al trabajo realizado.
5. La satisfacción con los beneficios, como las pensiones, la seguridad y las vacaciones.
6. La satisfacción con el jefe, que incluye el estilo de liderazgo o las capacidades técnicas así como, cualidades a nivel de relación interpersonal.
7. La satisfacción con los compañeros de trabajo, caracterizada por las competencias, el apoyo y la amistad que se presentan.



*“Feedback y Satisfacción Laboral”*

8. La satisfacción con las condiciones de trabajo, como por ejemplo el horario, los periodos de descanso, el lugar de trabajo y, los aspectos económicos.
9. La satisfacción con la organización y con la dirección, destacándose la política de beneficios y salarios.

La seis primeras dimensiones son clasificadas por Locke como eventos o condiciones. Las tres restantes, el autor las atribuyó a la designación de agentes.

Para Peiró (1994), los eventos o las condiciones que originan la satisfacción en el trabajo se traducen en cinco factores: el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y, por último, las condiciones de trabajo. Con respecto a los agentes, este autor hace referencia a la propia persona, los jefes, los colegas de trabajo, los compañeros de trabajo, los subordinados, las características de la organización, entre otros.

En resumen, para definir el concepto de satisfacción en el trabajo (Peiró, 1996), es preciso considerar dos aspectos. Por un lado, debemos especificar los proceso psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción laboral. En este caso, estamos en el dominio de las actitudes, pudiendo considerar sus componentes cognitivos, afectivos y de comportamientos.

El segundo aspecto se refiere a la identificación de las características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción.



*“Feedback y Satisfacción Laboral”*

1. Las personas seleccionan sus propias situaciones, aceptándolas y rechazándolas, de acuerdo con sus características personales y la situación presente.
2. La selección de las situaciones, origina contextos humanos marcados por la “heterogeneidad”.
3. La perspectiva interactiva parece ser la más indicada para el estudio de la satisfacción en el trabajo.

Globalmente, y en términos históricos, podemos afirmar que se registra una tendencia a resaltar la importancia del proceso de desarrollo y de implicación personal en la determinación de la satisfacción en el trabajo.

De esta manera se hace presente una gran diversidad interindividual en la ponderación atribuida a la multiplicidad de dimensiones valorativas inherentes al mundo del trabajo, como son: la integración en el contexto organizacional, la naturaleza de las tareas realizadas, las relaciones humanas, el salario, el reconocimiento social, la progresión de la carrera y la realización personal.

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes individuales, frente al trabajo en general o a aspectos específicos del mismo. Estas actitudes se expresan, positiva o negativamente, a través de los afectos y de las emociones, en la medida en que las



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

personas satisfacen sus necesidades individuales y profesionales como empleados.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 DISEÑO**

Estudio correlacional

#### **3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra estará compuesta por el personal de enfermería del Hospital Tránsito Cáceres de Allende.



### **3.3 VARIABLES**

a) Seis escalas del Feedback laboral: Organización/Supervisor positivo, Organización/Supervisor negativo, Compañeros positivo, Compañeros negativo, Tarea/*self* positivo y Tarea/*self* negativo.

b) Cinco escalas de Satisfacción laboral: S. con la supervisión, S. con el Ambiente físico, S. con las Prestaciones recibidas, S. Intrínseca y S. con los compañeros.

### **3.4 INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

a) Para la medida del *feedback* laboral, se utilizará el Cuestionario "Job Feedback Survey" de Herold y Parsons (1985) en su versión española (García, A. y Ovejero, A. 1998) que consta de 55 ítems en una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos.

b) Para la medida de la Satisfacción laboral, utilizará el cuestionario de "Satisfacción Laboral S20/23" de Meliá y Peiró (1989), que consta de 23 ítems en una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos.



### **3.5 APLICACION**

- Se realizará una aplicación individual
- La duración aproximada de aplicación es de treinta minutos.
- El lugar de aplicación dependerá de la disponibilidad horaria de los participantes, pero se realizará dentro del lugar de trabajo.

La aplicación tendrá momentos específicos que se describirán a continuación:

- (1) En un primer momento se hará una explicación de los objetivos y finalidad de la investigación. Explicación sobre los instrumentos a aplicar y desarrollo del encuadre de la misma (tiempo, confidencialidad de los datos, anonimato, etc.)
- (2) En un segundo momento se entregará los cuestionarios con las instrucciones debidas. Todo el proceso de respuesta del cuadernillo estará controlado.



## *“Feedback y Satisfacción Laboral”*

- (3) Por último, una vez procesados los datos y obtenidos los resultados, se dará una devolución tanto a los directivos de la empresa como a los que participaron en la investigación. En ningún caso y bajo ningún concepto se darán devoluciones individuales.

### **3.6 ANALISIS DE DATOS**

Los datos obtenidos en el relevamiento serán analizados mediante el programa para estadística en ciencias sociales SSPS.

Mediante este programa se realizarán correlaciones entre las distintas variables consideradas en las hipótesis.

Todos los resultados serán presentados mediante gráficos y tablas para su comprensión.



#### **4. HOSPITAL TRANSITO CACERES DE ALLENDE: DATOS GENERALES**

- Dirección: Pringles 1024 Bº Pueyrredón
- Dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba
- Cantidad de empleado: 520, entre médicos, enfermeras, administrativos, directorio, y staff.
- Área de enfermería: 30 enfermeras de cuidados generales que dependen directamente de dos Supervisoras de enfermeras y un Jefe de enfermería.
- El ingreso de las enfermeras al Hospital es a través de concurso.
- Actualmente cuenta con una Oficina de Personal cuyas actividades se resumen al control de horarios y planillas de asistencias y ausentismos.
- No posee una formalización de puestos, organigrama ni datos específicos de RRHH.
- Todas las cuestiones concernientes a lo estrictamente laboral y personal se resuelven con los superiores directos, salvo aspectos salariales y licencias por derecho o extraordinarias.



## 5. ANALISIS DE DATOS

Se ha intentado establecer la posible relación entre Feedback y Satisfacción Laboral mediante dos tipos de análisis estadísticos. En primer lugar se establecieron las frecuencias observadas y relativas por pregunta de cada escala y luego se evaluó el grado de correlación entre cada una de las variables.

### **CUADRO DE FRECUENCIAS OBSERVADAS DE FEEDBACK POR PREGUNTAS**

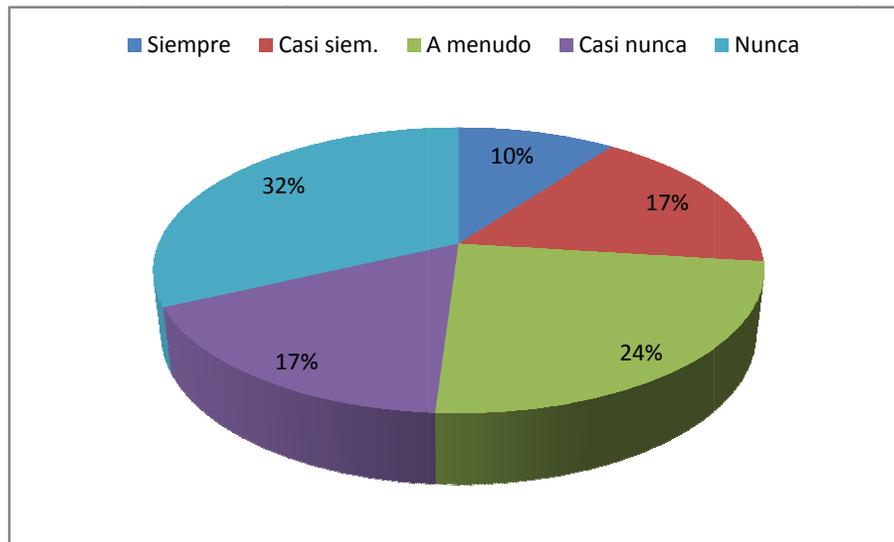
Se unen sin respuesta con a menudo

<b>Preg.</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siem.</b>	<b>A menudo</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>		3	4	10	14	31
<b>2</b>		3	5	12	11	31
<b>3</b>	1	2	3	9	16	31
<b>4</b>			3	5	23	31
<b>5</b>			2	14	15	31
<b>6</b>	7	6	4	5	9	31
<b>7</b>			2	7	22	31
<b>8</b>			5	5	21	31
<b>9</b>	2	4	11	3	11	31
<b>10</b>	8	8	7	4	4	31
<b>11</b>	5	8	7	7	4	31
<b>12</b>			5	3	23	31
<b>13</b>			2	5	24	31
<b>14</b>	11	4	7	6	3	31
<b>15</b>	11	6	10	3	1	31
<b>16</b>	6	11	9	4	1	31
<b>17</b>	5	8	12	3	3	31
<b>18</b>	4	8	15		4	31
<b>19</b>		5	12	8	6	31
<b>20</b>	8	9	8	2	4	31
<b>21</b>	1	5	8	6	11	31



*“Feedback y Satisfacción Laboral”*

<b>22</b>	1	3	5	8	14	31
<b>23</b>		1	5	7	18	31
<b>24</b>		1	4	7	19	31
<b>25</b>		1	5	8	17	31
<b>26</b>		1	5	5	20	31
<b>27</b>			4	5	22	31
<b>28</b>		1	1	7	22	31
<b>29</b>			5	10	16	31
<b>30</b>	11	9	10	1		31
<b>31</b>	3	14	10	3	1	31
<b>32</b>	7	12	8	3	1	31
<b>33</b>	13	10	5	2	1	31
<b>34</b>	7	16	6	1	1	31
<b>35</b>	6	9	11	3	2	31
<b>36</b>	5	3	11	6	6	31
<b>37</b>	2	4	10	4	11	31
<b>38</b>	2	4	12	1	12	31
<b>39</b>	3	7	10	2	9	31
<b>40</b>	3	5	12	6	5	31
<b>41</b>	8	4	9	5	5	31
<b>42</b>	7	4	10	5	5	31
<b>43</b>	7	11	7	3	3	31
<b>44</b>	4	15	8	4		31
<b>45</b>		11	10	6	4	31
<b>46</b>		5	11	7	8	31
<b>47</b>	2	3	9	7	10	31
<b>48</b>		4	8	7	12	31
<b>49</b>		1	12	5	13	31
<b>50</b>		4	4	10	13	31
<b>51</b>		4	8	5	14	31
<b>52</b>		4	8	7	12	31
<b>53</b>	11	7	10	1	2	31
<b>54</b>	6	7	6	8	4	31
<b>55</b>	1	8	7	4	11	31
<b>Total</b>	178	283	407	294	543	1705
Porcentaje	0,10	0,17	0,24	0,17	0,32	1,00



Puede observarse una distribución homogénea con cierta diferencia de porcentaje (0.32) en la respuesta *Nunca* lo que indicaría que a un nivel general el 32% de la muestra no percibe Feedback y un 24% *A menudo* recibe información de las diferentes fuentes.

**CUADRO DE FRECUENCIAS RELATIVAS DE FEEDBACK POR PREGUNTAS**

Porcentajes superiores al 50%  
 Porcentajes desde un 35% y hasta el 50%

Preg.	Siempre	Casi siem.	A menudo	Casi nunca	Nunca	TOTAL
1		0,10	0,13	0,32	0,45	1
2		0,10	0,16	0,39	0,35	1
3	0,03	0,06	0,10	0,29	0,52	1
4			0,10	0,16	0,74	1
5			0,06	0,45	0,48	1
6	0,23	0,19	0,13	0,16	0,29	1
7			0,06	0,23	0,71	1
8			0,16	0,16	0,68	1



*“Feedback y Satisfacción Laboral”*

<b>9</b>	0,06	0,13	0,35	0,10	0,35	1
<b>10</b>	0,26	0,26	0,23	0,13	0,13	1
<b>11</b>	0,16	0,26	0,23	0,23	0,13	1
<b>12</b>			0,16	0,10	0,74	1
<b>13</b>			0,06	0,16	0,77	1
<b>14</b>	0,35	0,13	0,23	0,19	0,10	1
<b>15</b>	0,35	0,19	0,32	0,10	0,03	1
<b>16</b>	0,19	0,35	0,29	0,13	0,03	1
<b>17</b>	0,16	0,26	0,39	0,10	0,10	1
<b>18</b>	0,13	0,26	0,48		0,13	1
<b>19</b>		0,16	0,39	0,26	0,19	1
<b>20</b>	0,26	0,29	0,26	0,06	0,13	1
<b>21</b>	0,03	0,16	0,26	0,19	0,35	1
<b>22</b>	0,03	0,10	0,16	0,26	0,45	1
<b>23</b>		0,03	0,16	0,23	0,58	1
<b>24</b>		0,03	0,13	0,23	0,61	1
<b>25</b>		0,03	0,16	0,26	0,55	1
<b>26</b>		0,03	0,16	0,16	0,65	1
<b>27</b>			0,13	0,16	0,71	1
<b>28</b>		0,03	0,03	0,23	0,71	1
<b>29</b>			0,16	0,32	0,52	1
<b>30</b>	0,35	0,29	0,32	0,03	0,00	1
<b>31</b>	0,10	0,45	0,32	0,10	0,03	1
<b>32</b>	0,23	0,39	0,26	0,10	0,03	1
<b>33</b>	0,42	0,32	0,16	0,06	0,03	1
<b>34</b>	0,23	0,52	0,19	0,03	0,03	1
<b>35</b>	0,19	0,29	0,35	0,10	0,06	1
<b>36</b>	0,16	0,10	0,35	0,19	0,19	1
<b>37</b>	0,06	0,13	0,32	0,13	0,35	1
<b>38</b>	0,06	0,13	0,39	0,03	0,39	1
<b>39</b>	0,10	0,23	0,32	0,06	0,29	1
<b>40</b>	0,10	0,16	0,39	0,19	0,16	1
<b>41</b>	0,26	0,13	0,29	0,16	0,16	1
<b>42</b>	0,23	0,13	0,32	0,16	0,16	1
<b>43</b>	0,23	0,35	0,23	0,10	0,10	1
<b>44</b>	0,13	0,48	0,26	0,13		1



“Feedback y Satisfacción Laboral”

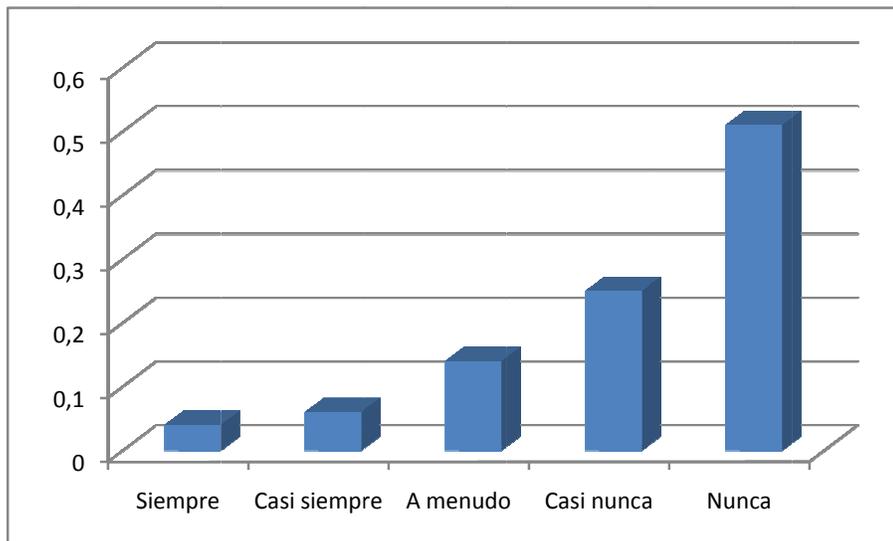
<b>45</b>		0,35	0,32	0,19	0,13	1
<b>46</b>		0,16	0,35	0,23	0,26	1
<b>47</b>	0,06	0,10	0,29	0,23	0,32	1
<b>48</b>		0,13	0,26	0,23	0,39	1
<b>49</b>		0,03	0,39	0,16	0,42	1
<b>50</b>		0,13	0,13	0,32	0,42	1
<b>51</b>		0,13	0,26	0,16	0,45	1
<b>52</b>		0,13	0,26	0,23	0,39	1
<b>53</b>	0,35	0,23	0,32	0,03	0,06	1
<b>54</b>	0,19	0,23	0,19	0,26	0,13	1
<b>55</b>	0,03	0,26	0,23	0,13	0,35	1
<b>Total</b>	<b>5,74</b>	<b>9,13</b>	<b>13,13</b>	<b>9,48</b>	<b>17,52</b>	<b>55,00</b>

Puede observarse que los porcentajes superiores a 50% se encuentran en la respuesta *Nunca*. Notándose diferencias en los ítems: “Mi supervisor me asigna trabajos especiales” (0.52), “La empresa me facilita un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo” (0.74), “La empresa me selecciona para asistir a seminarios o reuniones especiales” (0.71), “Recibo comentarios negativos de las ‘alturas’ de la organización” (0.74), “Mi supervisor me dice que acabo de hacer algo equivocado” (0.77), “Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo” (0.71), “Mis compañeros me excluyen de actividades” (0.71). Estos ítems pueden entenderse como fuentes emergentes de información para la muestra en su totalidad.

**CLASIFICACIÓN DE FEEDBACK POR VARIABLES**

**ORGANIZACIÓN - SUPERVISOR (+)**

Preg.	Siempre	Casi siem.	A menudo	Casi nunca	Nunca	TOTAL
1		3	4	10	14	31
2		3	5	12	11	31
3	1	2	3	9	16	31
4			3	5	23	31
5			2	14	15	31
6	7	6	4	5	9	31
7			2	7	22	31
8			5	5	21	31
9	2	4	11	3	11	31
<b>TOTAL</b>	10	18	39	70	142	279
Porcentaje	0,04	0,06	0,14	0,25	0,51	100,00%



Dentro de la variable *Organización-Supervisor Positivo* puede observarse una tendencia a la respuesta *Nunca*. Lo que permitiría inferir que un 51% de la muestra ni percibe información desde esta fuente. Destacándose los ítems “La empresa me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo” (23), “La empresa me facilita un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo” (22) y “La empresa me selecciona para asistir a seminarios o reuniones especiales” (21)

ORGANIZACIÓN - SUPERVISOR (-)

Preg.	Siempre	Casi siem.	A menudo	Casi nunca	Nunca	TOTAL
10	8	8	7	4	4	31
11	5	8	7	7	4	31
12			5	3	23	31
13			2	5	24	31
14	11	4	7	6	3	31
<b>TOTAL</b>	24	20	28	25	58	155
Porcentaje	0,15	0,13	0,18	0,16	0,37	100,00%

