

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Relación entre el feedback y el rendimiento laboral desde la perspectiva de
los trabajadores de las pymes de Chiclayo**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Carlos Alberto Angulo Quispe

ASESOR

Luis Alberto Ubillus Ubillus

<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>

Chiclayo, 2025

Relación entre el feedback y el rendimiento laboral desde la perspectiva de los trabajadores de las pymes de Chiclayo

PRESENTADA POR
Carlos Alberto Angulo Quispe

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Aldo Antonio Pineda Palomino
PRESIDENTE

Liliana Milagros Portilla Capuñay
SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus
VOCAL

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios por darme la vida y bienestar que necesito para afrontar los retos presentados en mi día a día. También dedicarle a mi familia que me brindan su amor y apoyo incondicional sin esperar nada a cambio.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis asesor y docentes de la universidad que con su experiencia en el ámbito académico aportaron y orientaron para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

La relación entre el Feedback y el Rendimiento laboral desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de Chiclayo

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	<1%
6	theibfr.com Fuente de Internet	<1%
7	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de Literatura	10
Materiales y Métodos	15
Resultados y Discusión	17
Conclusiones	22
Recomendaciones.....	22
Referencias	23
Anexos.....	29

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) forman parte esencial de la economía de un país, sin embargo muchas de ellas enfrentan dificultades significativas que conducen a su fracaso temprano, en parte debido a una inadecuada gestión del capital humano. Por ello, en esta investigación el objetivo planteado es determinar la relación entre el feedback y el rendimiento laboral de los trabajadores de las PYMES dedicadas al comercio y servicio de la ciudad de Chiclayo. Esto se llevó mediante un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, corte transversal y de alcance correlacional. se aplicaron cuestionarios basados en el modelo de Steelman et al. (2004) para evaluar la retroalimentación y en el de Gabini y Salessi (2016) para medir el rendimiento laboral. Se encuestaron 384 empleados, y se analizaron los datos utilizando el software SPSS. Los resultados demostraron una relación significativamente alta entre las variables arrojando un coeficiente Rho de 0,615. Por lo cual se sugiere que una retroalimentación de alta calidad y bien gestionada tiene una correlación positiva con el rendimiento laboral. La investigación resalta la importancia de establecer estrategias de retroalimentación efectivas para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de las PYMES en un mercado competitivo.

Palabras clave: Feedback, Rendimiento Laboral, PYMES, Gestión del capital Humano.

Abstract

Small and medium-sized businesses (SMEs) are an essential part of a country's economy, however many of them face significant difficulties that lead to their early failure, in part due to inadequate human capital management. Therefore, in this research the objective is to determine the relationship between feedback and work performance of workers in SMEs dedicated to commerce and service in the city of Chiclayo. This was carried out through a quantitative approach, with a non-experimental design, cross-sectional and correlational scope. Questionnaires based on the Steelman et al. model were applied. (2004) to evaluate feedback and in that of Gabini and Salessi (2016) to measure work performance. 384 employees were surveyed, and the data was analyzed using SPSS software. The results demonstrated a significantly high relationship between the variables, yielding a Rho coefficient of 0.615. Therefore, it is suggested that high-quality and well-managed feedback has a positive correlation with job performance. The research highlights the importance of establishing effective feedback strategies to improve employee motivation and performance, contributing to the growth and sustainability of SMEs in a competitive market.

Keywords: Feedback, Job Performance, SMEs, Human Capital Management.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) conforman la fuerza económica de mayor relevancia para un país y el Perú no es ajeno a esto ya que este segmento empresarial representa el 99.5% del total de empresas registradas formalmente a nivel nacional, de las cuales según el tipo de actividad están dedicadas al comercio y servicio con un 85.2% y con menos concentración a la actividad productiva con un 14.8%, englobando a la de manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca (Ministerio de la Producción, 2021).

Este panorama resalta la importancia de las PYMES como pilar económico, particularmente en los sectores comerciales y de servicios. Sin embargo, la gran mayoría de las PYMES llegan a fracasar tempranamente, por ejemplo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) en el primer trimestre de 2021 se dieron de baja más de 8 mil empresas a nivel nacional.

Adrianzén (2020), asegura que el fracaso de las PYMES se debe en gran medida a la falta de gestión empresarial en todos sus procesos, lo cual significa también que no tienen una adecuada gestión de sus recursos humanos, pues muchas de ellas son creadas de forma empírica por emprendedores con poca experiencia. En este sentido, cuando los empleados no se sienten valorados o no están involucrados en el proceso de toma de decisiones es probable que experimenten una disminución en su rendimiento laboral, lo cual puede resultar en una menor motivación para alcanzar los objetivos de la empresa y una reducción en la calidad del trabajo realizado (Sánchez et al., 2022). Aunado a esto la falta de comunicación clara entre el jefe y subordinado puede obstaculizar la colaboración y coordinación del equipo de trabajo afectando a la eficiencia general de la empresa (Ormaza et al., 2023).

Ante ello, el feedback aparece como una estrategia idónea para brindar aquella información necesaria al trabajador sobre su rendimiento laboral (Drouvelis & Paiardini, 2022). De manera más clara, el feedback o retroalimentación permite a los jefes tener una comunicación directa con sus subordinados, cuyo fin es mantener informado sobre la labor que están desempeñando dentro de su puesto de trabajo. Según Urbancová (2024), el Rendimiento Laboral se refiere al nivel de eficacia y eficiencia con el que un empleado lleva a cabo sus tareas y cumple con las responsabilidades que le han sido asignadas en su trabajo. .

En este contexto, Reyes (2021) destaca que la evaluación del rendimiento laboral es un aspecto crucial para medir cómo el comportamiento de los empleados se alinea con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, es fundamental mantener una comunicación efectiva entre líderes y colaboradores, intercambiando tanto aspectos positivos como negativos del desempeño, lo que contribuye al desarrollo y mejora continua de los empleados.

La investigación se enfocará en las PYMES de Chiclayo dedicadas al comercio y servicio, en donde se ha observado que enfrentan muchos desafíos de diferente índole, pero uno de los más importantes es el manejo efectivo del capital humano. A menudo los gerentes o propietarios de estas empresas asumen múltiples roles, incluyendo la gestión de recursos humanos, lo que puede afectar la calidad y eficiencia de esta tarea debido a su inexperiencia y falta de conocimiento en el área.

Esta situación lleva a que los gerentes de estos negocios descuiden la parte de brindar retroalimentación a los empleados, es decir de mantener informados a los trabajadores sobre el resultado de sus funciones, provocando en ellos poca claridad y desmotivación con el desarrollo óptimo de sus tareas y por consecuencia un bajo rendimiento laboral.

Esto también puede estar relacionado de manera indirecta a que el empleado renuncie a su puesto de trabajo y el negocio pierda a un talento potencial para seguir creciendo en el mercado. Es preciso señalar que el factor humano es parte fundamental de cualquier empresa, pues si estas buscan crecer y posicionarse competitivamente en el mercado, necesitan explotar el máximo potencial de sus trabajadores para apuntar hacia el éxito empresarial (Pineda et al., 2023). En este sentido, será indispensable establecer estrategias bien definidas para generar un ambiente laboral satisfactorio, y de esta manera el personal se encuentre enfocado al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Existen investigaciones que han demostrado que proporcionar Feedback a los trabajadores contribuye a motivarlos para seguir mejorando su rendimiento laboral. Por ejemplo, en una investigación realizada por Katz (2023), encontraron que la orientación al Feedback está positivamente relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, Delavallade (2021) menciona que otra forma de motivar al personal sin utilizar el dinero es también apoyándose del feedback, pues recibir retroalimentación sobre el desempeño impulsa al trabajador a perfeccionarse cada vez más.

En el mismo sentido, Harvey (2022) en su estudio realizado encontró que la retroalimentación constructiva desarrollada por el líder de manera amable se correlaciona positivamente con el desempeño del equipo. Sin embargo, en otra investigación cuyo objetivo fue examinar si el feedback negativo aumenta la disposición de una persona a aprender para mejorar su rendimiento laboral, se obtuvo una relación poco significativa entre las variables, lo que sugiere aumentar el feedback positivo que motive al personal a perfeccionar su desempeño (Pinedo, 2023)

A pesar que se han identificado investigaciones en relación a las variables estudiadas, aún no se ha explorado suficientemente cómo se percibe y se utiliza el feedback en el rendimiento laboral, en la realidad de las pequeñas y medianas empresas cuyos gerentes tienen poca experiencia en la gestión del recurso humano. Esta falta de investigación deja abierta la posibilidad de profundizar conocimientos científicos y aportes prácticos en relación a las variables analizadas.

Por lo tanto, en la presente investigación se busca responder a la siguiente interrogante; ¿cuál es la relación que existe entre el feedback y el rendimiento laboral de los trabajadores de las PYMES de Chiclayo?. Asimismo, la hipótesis planteada es, el feedback tiene una correlación positiva para desarrollar un buen rendimiento laboral.

El presente estudio se justifica porque proporcionará un análisis detallado de cómo el Feedback y el Rendimiento Laboral se relacionan y afectan mutuamente en un contexto específico, ofreciendo así una visión integral que puede servir de base para mejorar la gestión y la productividad del capital humano. Además, la investigación pretende ofrecer una perspectiva más completa y contextualizada de las PYMES, resaltando la importancia de optimizar el Feedback para fomentar un ambiente laboral más productivo y motivador, crucial para el crecimiento y sostenibilidad en mercados competitivos como el actual. Este enfoque no solo beneficiará a las empresas al mejorar la eficiencia y satisfacción de los empleados, sino que también contribuirá a un mayor debate académico y al enriquecimiento de futuras investigaciones relacionadas con estas variables.

Finalmente, el presente estudio tiene como objetivo general identificar la relación entre el feedback y el rendimiento laboral, desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de comercio y servicio de Chiclayo. Por consiguiente, los objetivos específicos son: determinar el

nivel de feedback y el nivel del rendimiento laboral de los trabajadores y determinar la relación entre las dimensiones de la variable Feedback y la variable Rendimiento laboral.

Revisión de Literatura

En una investigación realizada en Ecuador, se examinó la relación de la estrategia feedback y el rendimiento laboral de las Pymes, con una muestra de 384 empleados. Los resultados indicaron que existe una relación moderada entre la retroalimentación y el rendimiento de los empleados, ya que estos señalaron que el feedback les ayuda a desarrollar conocimientos que contribuyen de manera significativa al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, el 38.28% de los empleados afirmó percibir un alto nivel de retroalimentación, lo que indica que están conformes con el feedback que reciben (Arana et al., 2020).

De la misma manera, en otra investigación con el objetivo de examinar la relación entre la retroalimentación realizado por el supervisor y el desempeño laboral de los empleados, el cual la muestra estuvo conformada por 337 empleados de una empresa manufacturera, donde los autores obtuvieron que la retroalimentación del supervisor se asoció de manera positiva con el desempeño laboral, indicando que los trabajadores que perciben un mayor nivel de retroalimentación tienden a reportar también un mejor cumplimiento de sus funciones y a tomar medidas correctivas para mejorar el rendimiento en la tarea (Guo et al., 2023).

En otra investigación, que tuvo como objetivo determinar si la retroalimentación constructiva dada por el líder se relacionaba con el buen desempeño de las tareas del equipo a una muestra de 517 trabajadores, el autor halló que la retroalimentación constructiva emitida por el líder de manera amable se relaciona positivamente con el rendimiento de los empleados, lo que indica que un feedback percibido como provechoso en la cual se resalte los puntos clave en el desarrollo óptimo de las tareas favorece a mejores resultados en el desempeño de las tareas (Harvey, 2022).

En concordancia, en un artículo científico, cuyo objetivo fue decretar la relación entre la retroalimentación dada por el supervisor y el rendimiento del colaborador, los resultados evidenciaron que ambas variables están asociadas significativamente y positivamente, pues las reacciones del feedback a los sistemas de gestión del desempeño son cruciales ya que influyen en las actitudes y el desempeño de cada empleado hacia el trabajo, además implantar una cultura de retroalimentación individual mejora el rendimiento del trabajador ya que cada empleado percibe y reacciona de manera individual (Cesario, 2023).

Por consiguiente, en otra investigación cuyo objetivo planteado fue abordar la relación entre la calidad de la retroalimentación y el desempeño laboral de los subordinados, se utilizó el modelo de Benistant y Villeval y los resultados obtenidos evidencian que la calidad de retroalimentación se relaciona significativamente alta con el desempeño laboral, en este sentido cuando el trabajador percibe una retroalimentación de calidad considerado como claro, específico y útil se vincula con mejores resultados en las tareas asignadas (Drouvelis & Paiardini, 2022).

Luego, en otra investigación cuyo objetivo fue examinar la relación del feedback con el rendimiento laboral, apoyándose de una muestra de 186 empleados, en la cual los resultados demuestran que existe una relación positiva entre el feedback de los superiores y el Rendimiento de los trabajadores, en este sentido quienes perciben una mayor retroalimentación manifiestan

también una mayor autoeficacia y apertura al aprendizaje en su puesto de trabajo, aunque dicha retroalimentación no presentó una asociación significativa con la intención de cambiar de trabajo o de trabajo, (Genkova, 2021).

De igual importancia en un estudio realizado con el objetivo de determinar la relación entre la retroalimentación y el rendimiento laboral en una muestra de 138 empleados, obteniendo en los resultados una relación alta entre el feedback y el rendimiento laboral, así como entre las seis dimensiones de la retroalimentación y el rendimiento, sin embargo la búsqueda activa de retroalimentación se relaciona en menor medida con el rendimiento. También cabe mencionar que, el 64.5% de los empleados percibieron una retroalimentación a un nivel medio y en cuanto al rendimiento laboral, de igual manera el 52.2% de los trabajadores reportó un rendimiento medio (Caballero, 2023).

Asimismo, en otra investigación realizada en el cual el objetivo planteado fue determinar la relación entre el feedback y la satisfacción laboral a una muestra de 166 trabajadores del sector salud. Sus resultados destacan que el 62.5% de los empleados manifiestan tener un nivel de feedback bajo por parte del supervisor, indicando una predominancia del feedback negativo lo cual puede afectar a su ánimo laboral y la entrega efectiva de la retroalimentación (Torres y Aguirre, 2024).

En otra investigación cuyo objetivo fue analizar la relación entre el feedback gerencial y el desempeño en el trabajo, se estudió una muestra de 289 empleados del Reino Unido utilizando los modelos de Steelman y Sing. Los hallazgos indicaron que la dimensión retroalimentación favorable de los gerentes predice de manera significativa el buen desempeño de los subordinados, mientras que la promoción de búsqueda de retroalimentación lo hace en menor medida presentando así una relación poco significativa con el desempeño laboral, además, se observó que la cultura de búsqueda de retroalimentación influye parcialmente en la relación entre la retroalimentación positiva y el desempeño (Evans, 2021).

Sin embargo, en otra investigación con el fin de determinar si existe relación entre el feedback laboral y el rendimiento de los trabajadores de una empresa del sector público, los modelos utilizados pertenecen a los autores Herold y Koopmans, en el cual los resultados indican que existe una relación significativamente positiva de intensidad media entre el feedback y el desempeño laboral de los trabajadores, asimismo, entre la dimensión retroalimentación desfavorable no existe una relación significativa, por el contrario en cuanto a la dimensión de retroalimentación favorable existe una retroalimentación positiva con el desempeño laboral, en este sentido se requiere reforzar el feedback positivo otorgado por parte de los supervisores hacia los trabajadores, ya que se aprecia muy poca frecuencia de feedback otorgado por esta fuente (Pinedo, 2023).

En un estudio realizado en el cual el objetivo planteado fue analizar la relación entre la retroalimentación y el desempeño laboral a una muestra de 38 trabajadores de una empresa constructora, los resultados revelaron un 63.2% de los empleados percibieron un alto nivel de feedback, lo que sugiere que la mayoría consideró efectiva la retroalimentación recibida y un 57.9% reportó un alto nivel de desempeño laboral, destacando la colaboración en equipo como una dimensión clave, además se encontró una relación positiva y moderada entre el feedback y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación Rho de 0.694 (Torres, 2024).

Por consiguiente en otro estudio, cuyo objetivo planteado fue medir la relación entre el feedback y el desempeño en el trabajo y la muestra de 144 personas, lo cual sus resultados demuestran que existe una relación positiva entre las variables, pues cuando los empleados perciben que reciben una retroalimentación de calidad que consideran útil para mejorar su desempeño, esto tiene un impacto positivo en su rendimiento laboral, en otras palabras, una retroalimentación efectiva y valiosa contribuye a un mejor su desempeño en el trabajo (Hagemann & Decio, 2024).

De igual importancia, en una investigación con el fin de determinar la relación del feedback con el rendimiento laboral de los empleados, aplicada a una muestra de 478 trabajadores. Los resultados reflejaron una relación positiva entre ambas variables de estudio, en la cual la dimensión búsqueda de retroalimentación presentó una asociación más fuerte con el rendimiento laboral, resaltandolo como un punto clave para ayudar a mejorar las actitudes laborales de los subordinados y a clarificar el intercambio de información entre líder- miembro de la organización (Katz, 2023).

De acuerdo con otro estudio en el cual el objetivo planteado fue investigar la relación entre la retroalimentación proporcionada por los docentes y las competencias profesionales de los estudiantes, en una muestra de 132 personas, los resultados mostraron una relación significativamente positiva entre la retroalimentación dada y el desempeño de dichos individuos. Esto sugiere que el proceso de retroalimentación debería ser cíclico y proactivo por parte de los docentes, fomentando la autorregulación y el juicio evaluativo de los estudiantes de manera efectiva (Bagueño, 2024).

Otro estudio similar, cuyo objetivo de investigación fue analizar si el feedback se relaciona con el desempeño laboral, en el cual el resultado muestra una relación positiva. Esto destaca que proporcionar retroalimentación sobre el desempeño puede ser una política eficaz para impulsar la motivación intrínseca y mejorar la calidad del servicio, superando otros mecanismos que dependen de motivaciones externas. Además, el estudio sugiere que la retroalimentación individual y personalizada es más efectiva para mejorar el rendimiento del trabajador, ya que permite un enfoque más directo y específico en sus áreas de mejora (Delavallade, 2021).

En cuanto a las bases teóricas, las pequeñas y medianas empresas son negocios muy dinámicos dedicadas a diferentes rubros como, por ejemplo: comercio mercantil, industrial, de servicios, entre otros. Asimismo, estas empresas una de sus características principales es tener un número reducido de trabajadores, por ejemplo, las pequeñas empresas poseen entre 10 a 50 empleados, mientras que las medianas tienen bajo su cargo un aproximado de 51 a 250 empleados, por lo cual los ingresos son reducidos y acordes al tamaño del negocio (Paucar, 2020).

El Feedback

El feedback también conocido como retroalimentación es un término anglosajón de compleja traducción al español, sin embargo, el término ya es admitido y reconocido fuertemente en el tecnicismo empresarial (Iglesias, 2008).

Este se centra en ser una práctica de reconocimiento o crítica constructiva que se le realiza al trabajador con respecto a su rendimiento, el cómo lo está haciendo, y por lo tanto en los

resultados, el qué está obteniendo, de acuerdo a esto, la calidad de la relación laboral dependerá de la cantidad y calidad del feedback que el trabajador recibe del jefe (Carless, 2016). La retroalimentación debe ser descriptiva, precisa, clara y relacionada directamente al desenvolvimiento de la persona, con el fin de disminuir la carga emocional y que estos tomen cartas en el asunto (Caldas et al., 2016).

Según la literatura revisada la retroalimentación del desempeño o el Feedback se utiliza ampliamente en la práctica de la gestión organizacional. En este sentido la retroalimentación del desempeño permite evaluar claramente el comportamiento o el desempeño de los empleados (Wang & Hong, 2010). Al utilizar la retroalimentación del desempeño, el supervisor expondrá directamente los errores de los subordinados, con el fin de reducir la mala conducta en el trabajo y garantizar la consecución fluida de los objetivos organizacionales (Zhang et al., 2017).

El feedback se puede clasificar en dos tipos que se dan a menudo en el plano empresarial, estos son positivo y negativo. En cuanto al feedback positivo o de apoyo está orientado hacer un reconocimiento al colaborador para que mantenga ciertas conductas que está produciendo resultados positivos, permitiéndole mejorar su labor encomendada, en otras palabras, implica reconocer una conducta proactiva del empleado, lo cual contribuye a aumentar su entusiasmo y motivación. (Jiménez, 2015). En oposición, el feedback negativo o constructivo es resaltar un comportamiento o actitud que el colaborador debería corregir para mejorarse a sí mismo y por consiguiente a nivel grupal, no es recomendable hacerlo en público porque puede generar efectos negativos en el desempeño del trabajador Iglesias (2008).

El modelo utilizado para la medición de la variable Feedback, será de Steelman et, al. (2004) en la cual permite evaluar aspectos del entorno de retroalimentación, en otras palabras, situación contextual del feedback en la relación Supervisor y subordinado, desarrollado mediante un cuestionario, The Feedback Environment Scale. Este modelo consta de 7 dimensiones: credibilidad de la fuente, calidad de la retroalimentación, entrega de la retroalimentación, retroalimentación favorable, retroalimentación desfavorable, disponibilidad de la fuente y promoción de la búsqueda de retroalimentación.

Primeramente, la credibilidad de la fuente se refiere a la percepción de la capacidad y motivación de la fuente para proporcionar información precisa (Kelman, 1983). Asimismo, se define como la experiencia y confianza percibida en la persona que emite la retroalimentación. Para ello, la fuente debe tener el conocimiento sobre los requisitos laborales y el desempeño real del destinatario, con el fin de proporcionar información precisa (Giffin, 1990). De otra manera, la credibilidad de la fuente representa la confianza de un individuo hacia la fuente que le proporcionará la retroalimentación sobre su desempeño laboral (Albright, 1995).

La calidad de la retroalimentación está relacionada con la coherencia y utilidad que debe poseer la información brindada (Greller, 1980). En este sentido, una retroalimentación de alta calidad es consistente, específica y más provechoso a lo largo del tiempo (Hanser, 1998). Cabe resaltar, que el valor informativo que le otorgue el destinatario a la retroalimentación recibida, es un elemento importante para determinar si acepta y decide atender dicho feedback (London, 2004).

La tercera dimensión, entrega de la retroalimentación, es conceptualizado como la forma en que el receptor expresa su comentario al receptor, sin tener que ocasionar reacciones

desfavorables (Fedor, 1989). Es decir, cuanto más considerado sea la fuente al proporcionar el feedback, más probable será que el receptor acepte y responda a la retroalimentación (Ilgen et al., 1991). Entonces el encargado de dar retroalimentación debe aprender no solo qué mensaje brindar, sino también las intenciones que trasmite en su proceso de entrega.

Ahora bien, con respecto a las dimensiones de retroalimentación favorable y desfavorable ocurren relativamente de manera independiente, pues según las investigaciones, la retroalimentación favorable se caracteriza por recibir elogios de supervisores; por otro lado, la retroalimentación desfavorable ocurre cuando se recibe expresiones de insatisfacción y críticas del superior, todo esto cuando desde el punto de vista del receptor, su desempeño justifica dicha retroalimentación (Greller, 1992).

La disponibilidad de la fuente se define como la cantidad de contacto o relación que tiene un empleado con su superior, asimismo con la facilidad para obtener retroalimentación de la fuente (Ashford, 2003). Entonces, con el fin de lograr sus metas durante el año, una persona debe aprovechar la información que se encuentra disponible en las comunicaciones cotidianas informales que se pueden desarrollar en el trabajo (Meyer, 1991).

Por último, en cuanto a la promoción de la búsqueda de retroalimentación, se refiere a promover en el empleado, expresar con total confianza su deseo de recibir retroalimentación, pues a veces, sucede de que el empleado por motivos de mantener el ego se muestra reacios a dar ese paso (Ashford, 1989). En la misma línea, esta dimensión es definida como el nivel de apoyo que el ambiente proporciona para la búsqueda activa de retroalimentación (Levy, 1995). Es el grado en el que los empleados son incentivados o premiados por buscar retroalimentación, así como la medida en la que se sienten cómodos solicitando comentarios sobre su rendimiento (Williams, 1999).

Rendimiento Laboral

En cuanto a la segunda variable, el rendimiento laboral es uno de los conceptos de mayor interés en el ámbito empresarial; Sin embargo, a menudo se confunde con otros términos relacionados, como la productividad y la eficacia. En cuanto a su definición, el rendimiento laboral está vinculado a los comportamientos necesarios para alcanzar las metas organizacionales, dentro de las capacidades del individuo. La productividad y la eficacia, en cambio, son resultados que se generan como consecuencia de estas conductas (Koopmans et al., 2005).

El rendimiento laboral también puede ser catalogado o abarca a la definición del desempeño laboral y se relaciona con la actuación realizada por el colaborador frente a las funciones que demanda desarrollar el puesto de trabajo (Cabezas y Brito, 2021). En otras palabras, el rendimiento es definido como la medida de la calidad del servicio o el esfuerzo que un empleado ofrece dentro de una organización. Este concepto abarca desde las habilidades profesionales del individuo hasta sus capacidades interpersonales, ya que ambos aspectos son relevantes para evaluar su desempeño. Por ello, las empresas le dan un enfoque importante al rendimiento de sus colaboradores, llegando a desarrollar programas de capacitación, pues un buen desempeño del equipo dependerá para el éxito y efectividad empresarial (Ledezma et al., 2010).

Para el estudio de la variable Rendimiento laboral se utilizará el modelo de Gabini y Salessi (2016) adaptada de Koopmans en la cual el instrumento, escala de rendimiento, permite medir las percepciones del trabajador en relación a su propio rendimiento laboral dentro de la empresa. Asimismo, este modelo consta de 3 dimensiones: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.

En cuanto a la primera dimensión, rendimiento en la tarea, Koopmans et al. (2013) se refiere a la capacidad del empleado para cumplir con las responsabilidades y técnicas específicas de su trabajo. Esto implica realizar las tareas asignadas de manera efectiva y eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad y productividad establecidos por la organización (Hawver, 2010).

De manera siminalr el rendimiento en la tarea se evalúa en función de la precisión, la velocidad, la consistencia y la capacidad para lograr los resultados deseados en las actividades asignadas (Koopmans et. al, 2014). Cabe señalar que factores como la formación adecuada, el acceso a recursos, la retroalimentación continua y el ambiente laboral también juegan un papel fundamental en el rendimiento en la tarea, sin embargo, la falta de recursos o una sobrecarga de trabajo pueden disminuir el rendimiento, generando retrasos o errores en la ejecución de las tareas (Sonntag & Frese, 2002).

Por otro lado, los comportamientos contraproducentes abarcan cualquier acción deliberada realizada por un miembro de la organización que va en contra de los intereses legítimos de la misma (Koopmans et. al, 2013). También, se conceptualiza como las acciones de un empleado que tienen un impacto negativo en la organización, sus compañeros de trabajo o el entorno laboral en general (Hunter, 1990). Estos comportamientos pueden incluir la falta de puntualidad, el ausentismo injustificado, el incumplimiento de las políticas de la empresa, el conflicto interpersonal, el sabotaje de proyectos o tareas, el uso inadecuado de recursos de la empresa, o cualquier otra conducta que perjudique el funcionamiento eficiente y la moral de la organización (Koopmans, 2014).

En cuanto a la dimensión de rendimiento en el contexto, Chiang (2012) lo define como las acciones que ayudan a mantener un entorno interpersonal y psicológico favorable en el lugar de trabajo. Un entorno que fomente el aprendizaje y la mejora continua puede incrementar la competencia y la confianza del empleado, lo que influye directamente en su capacidad para cumplir con las expectativas. Además, esta dimensión se refiere a la habilidad del empleado para adaptarse y contribuir de manera efectiva al entorno laboral en general, más allá de simplemente completar sus tareas asignadas (Gruman, 2011).

Esto implica la capacidad de colaborar con colegas, mantener relaciones laborales positivas, cumplir con las normas de la organización, mostrar iniciativa, y demostrar un compromiso con los valores y objetivos de la empresa. El rendimiento en el contexto evalúa cómo un empleado contribuye al ambiente laboral y al éxito general de la organización (Koopmans et. al, 2014).

Materiales y Métodos

La investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de tipo básico y de diseño no experimental, porque la investigación se limitó a la observación y análisis del fenómeno en su estado natural, sin manipular las variables, asimismo, en cuanto a la dimensión temporal fue de corte transversal y de alcance correlacional (Hernández et Al., 2014).

La población es infinita porque no existe una cantidad actual donde se refleje el número de trabajadores que pertenezcan a las PYMES del sector de comercio y servicios, en la cual para la obtención de la muestra se aplicó la fórmula de la población infinita siendo conformada el tamaño de la muestra por 384 empleados. De esta manera el marco muestral se sujetó a un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Por consiguiente, los criterios de inclusión fueron: empleados de pequeñas y medianas empresas del sector de comercio y servicios en la ciudad de Chiclayo, que hayan trabajado en la empresa durante al menos seis meses para asegurar que tengan suficiente experiencia con las prácticas de feedback y que pertenezcan al nivel jerárquico operativo (como atención al cliente, cajeros, entre otros). En contraste, se excluyó a trabajadores de grandes empresas, a quienes tuvieran menos de seis meses de antigüedad, pertenecieran a sectores distintos al comercio y servicios, residieran fuera de Chiclayo; además, se excluyeron trabajadores independientes, contratistas temporales o empleados que no tengan una relación laboral directa con la empresa.

La técnica que se utilizó es una encuesta y los instrumentos fueron dos cuestionarios que midieron las variables en estudio. Para la variable Feedback se aplicó el cuestionario The Feedback Environment Scale de Steelman et al. (2004) que contiene 22 ítems en una escala de Likert las cuales corresponden a 7 dimensiones. Para el estudio de la variable Rendimiento laboral se utilizó el cuestionario Escala de Rendimiento Laboral Individual de Gabini y Salessi (2016) que cuenta con 14 ítems pertenecientes a 3 dimensiones. Para garantizar la validez del cuestionario, se llevó a cabo una revisión por parte de tres jueces expertos en la materia. Asimismo, se realizó la prueba de confiabilidad para evidenciar que el cuestionario sea comprensible y coherente, arrojando un Alfa de Cronbach de .905 para la variable Feedback, .846 para la variable Rendimiento laboral y .922 para el instrumento completo.

En cuanto al procedimiento, las encuestas se realizaron en el mes de mayo, distribuyéndose de manera presencial y en línea según la disponibilidad y preferencia de los participantes. A cada uno se le explicó el propósito de la investigación, se garantizó la confidencialidad de sus respuestas y se obtuvo su consentimiento informado antes de iniciar la encuesta. Además, se detalla la estructura del cuestionario, cuyo tiempo de ejecución fue de 10 a 15 minutos. Posteriormente, las respuestas se organizaron inicialmente en una base de datos en Microsoft Excel 2019 para facilitar la gestión y luego se analizaron con el programa estadístico SPSS 29.

En relación al plan de análisis de datos, se utilizó el análisis descriptivo e inferencial. En cuanto al primero se utilizó el análisis de frecuencias absolutas y relativas por niveles para presentar y describir los resultados relacionados con los objetivos específicos 1 y 2, cuyos datos se presentaron en tablas de frecuencias para proporcionar una visión clara y concisa de las características principales de la muestra y las variables evaluadas. Para el análisis del objetivo específico 3 y el objetivo general, se aplicó un enfoque inferencial con el fin de contrastar las hipótesis planteadas. Específicamente, se empleó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, ya que se trata de una medida no paramétrica apropiada para evaluar la relación entre dos variables ordinales.

Este análisis permitió establecer la relación entre la retroalimentación y el rendimiento laboral, validando o rechazando las hipótesis con base en los resultados obtenidos. Luego de obtener estos resultados se procedió a analizarlo e interpretarlo con base en los marcos teóricos y estudios previos. Cabe mencionar que el procesamiento de la información recolectada fue a través del software estadístico SPSS versión 29.

Resultados y Discusión

Los resultados alcanzados permitieron evaluar la relación entre el Feedback y el Rendimiento laboral de los trabajadores de las PYMES dedicados al comercio y servicios en la ciudad de Chiclayo. A continuación, se describirán los pasos que se siguieron para alcanzar los objetivos de la presente investigación

En este sentido en el primer objetivo específico se busca determinar el nivel de la variable Feedback, la cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1

Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles de la variable Feedback

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	1,3
Regular	215	56,0
Bueno	164	42,7
Total	384	100,0

Nota. Los niveles de la variable Feedback se obtuvieron mediante la baremación con los siguientes valores, deficiente:[22-51]; Regular:[52-81] y Bueno:[82-110].

En la tabla 1 se observa que el 56% de los empleados de las PYMES en Chiclayo manifiestan tener un nivel de feedback regular, lo cual refleja una situación poco favorable para el ambiente laboral, ya que la falta de orientación y dirección clara sobre el desempeño puede desmotivar a los colaboradores y disminuir su compromiso organizacional. Sin embargo, Torres (2024), en su estudio con trabajadores de una empresa constructora, encontró que el 63,2% considera que la retroalimentación está en un nivel alto en términos de claridad, frecuencia y utilidad, lo que indica una mayor consistencia y un impacto más beneficioso a lo largo del tiempo. Este resultado contrasta con lo observado en las PYMES de Chiclayo, donde los empleados manifestaron que carecen de una cultura organizacional que promueva activamente la retroalimentación, limitando tanto al desarrollo individual como colectivo.

Basados en la teoría de Wang y Song (2010), se resalta que una retroalimentación bien gestionada debe ser clara, frecuente y de calidad, aportando información valiosa que los empleados puedan aplicar directamente en su trabajo diario. Esto no solo les ayuda a mejorar su rendimiento, sino que también les permite avanzar profesionalmente. Por lo tanto, mejorar estos aspectos fortalecería tanto la confianza como la efectividad del feedback, además de promover un ambiente laboral más colaborativo y productivo en las PYMES de la región.

De manera similar en el segundo objetivo específico se determinó el nivel del Rendimiento Laboral, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles de la variable Rendimiento Laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	1,3
Regular	275	71,6
Bueno	104	27,1
Total	384	100,0

Nota. Los niveles de la variable Rendimiento Laboral se obtuvieron mediante la baremación con los siguientes valores, deficiente:[14-33]; Regular:[34-51] y Bueno:[52-70].

El resultado de la investigación sobre el nivel de rendimiento laboral muestra que el 71,6% de los empleados mantiene un nivel regular, lo que revela deficiencias en aspectos clave de su desempeño como, la colaboración, la adaptación al cambio y la participación en la cultura organizacional, la cual no es óptima debido al nivel regular en el que se encuentra esta variable.

De manera similar, Caballero (2023) encontró que el 52,2% de los trabajadores encuestados indicó mantener un nivel de desempeño medio, reflejando una respuesta insuficiente, falta de motivación, baja moral y actitudes negativas que afectan la eficiencia y calidad del trabajo. Este resultado concuerda con lo que se halló, dado que los trabajadores de las PYMES de Chiclayo presentan deficiencias tanto en la ejecución de tareas como en la colaboración dentro del equipo, lo cual limita el potencial de un trabajo más cohesivo y efectivo de estos colaboradores.

Ahora bien, dando lugar a la teoría, Ledezma et al. (2010) afirma que un rendimiento laboral óptimo debe superar el simple cumplimiento de las responsabilidades básicas e incluir un esfuerzo adicional por parte de los empleados, lo cual implica que, además de realizar sus tareas de manera adecuada, los empleados deben mostrar iniciativa, proactividad y un compromiso genuino con su trabajo. En este sentido, la teoría refuerza lo evidenciado en la investigación, ya que se debe abordar estos aspectos y promover un entorno de trabajo más favorable y motivador para mejorar significativamente el rendimiento laboral general.

Siguiendo con el tercer objetivo específico, se buscó determinar la relación entre las dimensiones de la variable Feedback y la variable Rendimiento laboral, lo cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3

Correlación entre las dimensiones de la variable Feedback y la variable Rendimiento

Laboral

Dimensiones de la variable Feedback	Rendimiento Laboral
Credibilidad de la fuente	.400*
Calidad de la retroalimentación	.497*
Entrega de la retroalimentación	.574*
Frecuencia de la retroalimentación favorable	.318*
Frecuencia de la retroalimentación desfavorable	.266*
Disponibilidad de la fuente	.444*
Promoción de la búsqueda de retroalimentación	.641*

Nota. La muestra en estudio es de 384 trabajadores. El nivel de significancia del coeficiente de correlación es menor a 0,001.

En la tabla 3 se evidencia que la credibilidad de la fuente, calidad de la retroalimentación, entrega y disponibilidad de la fuente mantienen una relación significativamente moderada con el rendimiento laboral mostrando coeficientes de 0,400; 0,497; 0,574 y 0,444 respectivamente. Esto se alinea con el resultado de Harvey (2022) que entre sus resultados obtenidos destaca que la dimensión credibilidad y entrega de retroalimentación se encuentra relacionada positiva y significativamente con el rendimiento del equipo obteniendo coeficientes rho de 0,822 y 0,674.

De forma similar, Drouvelis & Paiardini (2022) encontraron que la calidad de retroalimentación y el desempeño mantienen una relación significativamente alta con un coeficiente rho de 0.826, en este sentido una intervención que contiene señales de retroalimentación que apoyan el aprendizaje y aumentan la motivación para los aspectos relevantes de la tarea, puede producir ganancias significativas en el rendimiento.

En cuanto a la teoría, Urbancová (2024) afirma que una retroalimentación bien entregada, de calidad, creíble y disponible, tiene un impacto directo y positivo en el rendimiento de los empleados y en la efectividad de los equipos de trabajo. Estos hallazgos favorecen la teoría ya que se evidencia que factores como la credibilidad de la fuente, calidad de la retroalimentación, disponibilidad de la fuente y entrega de retroalimentación son fundamentales para el éxito de los colaboradores ya que les permite mejorar su rendimiento laboral a pesar que enfrentan desafíos significativos en un entorno de trabajo cada vez más dinámico y competitivo.

Para las dimensiones como frecuencia de la retroalimentación favorable y desfavorable se encontró relaciones bajas con el rendimiento laboral, con coeficientes de 0,318 y 0,366

respectivamente, lo cual indica que estas dimensiones tienen poca importancia con relación al desarrollo completo del potencial de los empleados.

En concordancia Pinedo (2023), encontró que entre la dimensión retroalimentación desfavorable y rendimiento existe una relación significativamente baja con un coeficiente rho de 0.218, por el contrario en cuanto a la dimensión de retroalimentación favorable y rendimiento existe una relación significativamente alta con un coeficiente rho de 0.672, en este sentido se requiere reforzar el feedback positivo otorgado por parte de los supervisores hacia los trabajadores, ya que se aprecia una alta asociación para mejorar la motivación y en consecuencia un rendimiento óptimo del trabajador.

Según Greller (1992), las dimensiones de retroalimentación favorable y desfavorable ocurren de manera relativamente independiente, la retroalimentación favorable tiene un impacto más significativo en la motivación de los empleados y en consecuencia, en su rendimiento laboral, mientras que la retroalimentación desfavorable se refleja en expresiones de insatisfacción y críticas, por lo que el supervisor o jefe debe saber expresarlo de una manera efectiva, para no generar una desmotivación en sus tareas o baja productividad. Por lo tanto, estos resultados concuerdan con la teoría ya que se evidencia la importancia de establecer soluciones que fomenten un ambiente laboral positivo para los colaboradores promoviendo sistemas de retroalimentación constructivos y motivadores.

En cuanto a la dimensión Promoción de la búsqueda de retroalimentación se muestra una relación significativamente alta, con un coeficiente de 0,641; lo cual indica que los empleados que buscan activamente feedback tienden a mejorar su desempeño más que aquellos que no lo hacen. Sin embargo, Evans (2021) halló que esta dimensión presenta una relación significativamente moderada con un coeficiente rho de 0.421, sugiriendo que aunque la búsqueda de retroalimentación es beneficiosa para mejorar el rendimiento, su impacto puede depender de otros factores contextuales.

Según la teoría de Ashford (1989), sostiene que la promoción de la búsqueda de retroalimentación impulsa al empleado expresar con total confianza su deseo de recibir retroalimentación y en consecuencia tomar acciones concretas para mejorar su rendimiento. Esto refuerza lo encontrado ya que los empleados que buscan retroalimentación no solo están más abiertos a recibir críticas constructivas, sino que también están más dispuestos a implementar cambios que los ayudarán a optimizar su rendimiento.

Respecto al objetivo general de la investigación, que busca identificar la relación entre el feedback y el rendimiento laboral, desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de comercio y servicio de Chiclayo, se detalla a continuación en la tabla.

Tabla 4*Relación entre las variables Feedback y Rendimiento Laboral*

Variable	Rendimiento Laboral
Feedback	.615*

Nota. La muestra en estudio es de 384 trabajadores. El nivel de Significancia del coeficiente de correlación es menor a 0,001.

En la Tabla 4 se demuestra la relación del feedback y el rendimiento laboral, pudiéndose reflejar un coeficiente rho de 0,615. Esto indica una fuerte relación entre ambas variables, sugiriendo que al mejorar la retroalimentación, el rendimiento laboral también experimentará un aumento similar en dirección y magnitud. Además, se obtuvo un p-valor de 0,001, inferior al nivel de significancia de 0,05, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se puede concluir que existe una relación significativa y alta entre la retroalimentación y el rendimiento laboral.

Este hallazgo se debe a que la credibilidad de la fuente de retroalimentación dentro de la organización se encuentra en un nivel regular, teniendo en cuenta que los empleados tienden a responder mejor a la retroalimentación proveniente de fuentes confiables y expertas. A esta deficiencia se suma la calidad de la retroalimentación, que afecta a la organización, ya que aún carece de una guía adecuada que permita a los empleados realizar mejoras específicas y desarrollar talento humano que aporte valor a las diversas áreas de la empresa. También se debe considerar la entrega oportuna y la frecuencia de la retroalimentación, tanto favorable como desfavorable, ya que esto está vinculado a un ambiente de trabajo más productivo y adaptativo

Varios estudios han demostrado una relación positiva entre ambas variables de estudio, como el de Guo et al. (2023), donde se obtuvo que la retroalimentación del supervisor y el desempeño del trabajador se correlacionaba significativamente alta, con un coeficiente rho de 0,682, indicando que la retroalimentación contribuye al aprendizaje continuo y permite a los trabajadores tomar medidas correctivas para mejorar en sus tareas.

Asimismo, Cesario (2023) en su estudio encontró que ambas variables están asociadas significativamente y positivamente con un coeficiente rho de 0,741, pues las reacciones de los empleados a los sistemas de retroalimentación contribuyen en las actitudes y el desempeño de cada empleado hacia el trabajo, por lo cual implantar una cultura de retroalimentación individualizada mejora el rendimiento, ya que cada empleado percibe y reacciona al feedback de manera única, lo que refuerza su crecimiento y eficiencia.

Respecto a la teoría, Zhang et al. (2017) sostiene que la retroalimentación efectiva, que provenga de fuentes confiables y se entregue de manera oportuna y de alta calidad, está directamente relacionada con el rendimiento laboral, asimismo fomentar una cultura de retroalimentación individualizada puede ser un enfoque valioso para mejorar tanto la motivación como la eficiencia de los empleados en el entorno laboral.

Estos resultados coinciden con lo que se encontró en esta investigación, ya que ambas variables están positivamente relacionadas. Sin embargo, se espera que una mejora en la

calidad, credibilidad, oportunidad y frecuencia de la retroalimentación, tanto favorable como desfavorable, pueda influir de manera significativa en el desempeño de los colaboradores.

Conclusiones

La estrategia del feedback dirigido a los trabajadores se relaciona significativamente alta con el rendimiento laboral de estos, lo cual permite afirmar que una retroalimentación bien gestionada está asociada a un desempeño laboral superior.

En un sentido detallado, cuando el feedback es percibido como creíble, de alta calidad, y se entrega de manera oportuna y frecuente, los empleados tienden a responder con un mejor rendimiento, tanto en la ejecución de sus tareas como en su colaboración dentro de la organización.

Además, se destaca que la promoción activa de la búsqueda de retroalimentación ayuda a los empleados a comprometerse más con su trabajo y a desarrollar habilidades específicas, lo cual es fundamental en un entorno donde la competencia y la adaptación constante son claves para el éxito de las empresas.

No obstante, la falta de una cultura de retroalimentación organizada limita el desarrollo profesional de los trabajadores y la efectividad de sus labores, destacándose limitaciones en la colaboración, adaptación al cambio y compromiso organizacional.

Estos aspectos, sumados a la falta de motivación, inciden negativamente en la eficiencia y calidad del trabajo, lo cual sugiere la necesidad de mejorar el ambiente laboral y las oportunidades de crecimiento para los empleados.

Recomendaciones

Se sugiere a futuros investigadores interesados en estas variables, realizar estudios experimentales adicionando otras variables, como la cultura organizacional o estilos de liderazgo, para entender cómo estos factores pueden influir en la relación entre retroalimentación y rendimiento laboral.

Asimismo, resulta fundamental mantener un ambiente de confianza, donde los empleados se sientan cómodos solicitando retroalimentación, promoviendo una comunicación bidireccional y eliminando barreras. Esto aumentará la participación y permitirá una mejora continua en sus funciones, generando una cultura de aprendizaje y adaptación constante. Asimismo, aumentar la frecuencia y el reconocimiento de logros permitirá reforzar conductas productivas para promover un ambiente de trabajo saludable y motivador. También, se debe desarrollar una retroalimentación adaptada a cada trabajador para abordar aspectos específicos de su rendimiento, considerando su perfil y estilo de aprendizaje, pues la individualización en el feedback genera un mayor compromiso en el colaborador.

Referencias

- Adrianzén, J. (2020). *Sostenibilidad y competitividad: dos problemas que hacen desaparecer a las pymes*. Stakeholders. <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/sostenibilidad-competitividad-dos-problemas-hacen-desaparecer-las-pymes/>
- Albright, M., Levy, P. (1995). The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(2), 577-600. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01600.x>
- Arana, B., Ordoñez, B., Tapia, N. y Pacheco, A. (2020). Estudio de la estrategia feedback a través de la medición del rendimiento laboral en las PYMES. *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 360-376. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.434>
- Ashford, S. J., Blatt R. & Wallet, D. V. (2003). Reflections in the mirror: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00079-5
- Ashford, S. J., Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Cabezas, C. y Brito, J. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Revista Multidisciplinaria de innovación y estudios aplicados Artículos científicos, de revisión, cortos, casos clínicos*, 6(11), 742-761. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Burgueño, C. (2024). Efectividad del feedback dialógico en la adquisición de competencias clínicas. *Educación Médica*, 25(6), 43-62. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2024.100949>
- Caldas, M., Navarro, A., & Hidalgo, M. (2016). *Formación y orientación laboral*. Editorial Editex. https://books.google.com.pe/books/about/Formaci%C3%B3n_y_orientaci%C3%B3n_laboral_Edici.html?id=h3s6DAAAQBAJ&redir_esc=y
- Carless, D. (2016). El Feedback formativo en la Universidad: experiencias con el uso de la tecnología. *ResearGate*. <https://www.researchgate.net/publication/301636745>

- Cesario, F., Rodrigues, A., Castanheira, F. & Sabino, A. (2023). The role of reaction to feedback in the relationship between the management of performance, job satisfaction and leader-member exchange. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129-144. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- ComexPerú. (7 de noviembre de 2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en el 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Delavallade, C. (2021). Motivating teams: Private feedback and public recognition at work. *Journal of Public Economics*, 197(1), 384-405. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104405>
- Drouvelis, M. & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organizations. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 491-534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. & Macgregor, J. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*. 119(2), 265-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- Evans, T. R. & Dobrosielska, A. (2021). Feedback seeking culture moderates the relationship between positive feedback and task performance. *Current Psychology*, 40(1), 3401-3408. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00248-3>
- Fedor, D., Eder, R. & Buckley, Sr. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 44(3), 396-414. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90016-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90016-2)
- Gabini, S., & Solana, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 107-124. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>

- Genkova, P. & Gassel, G. (2021). Effects of Feedback from Colleagues and Superiors on a Person's Willingness to Learn. *The International Journal of Adult, Community and Professional Learning*, 28(2), 17-30. <https://doi.org/10.18848/2328-6318/CGP/v28i02/17-30>
- Giffin, K. (1990). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120. <https://doi.org/10.1037/h0024833>
- Greller, M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 24-27. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.24>
- Greller, M. & Parsons, C. (1992). Feedback and Feedback Inconsistency as Sources of Strain and Self-Evaluation. *Human Relations*, 45(6), 601-620. <https://doi.org/10.1177/001872679204500604>
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K., Liao, J. Zhang, Z. & Yi, F. (2023). Why Does Developmental Feedback Foster Employee Job Performance? The Mediating Role of Job Crafting. *Sage Open*, 13(3), 55- 71. <https://doi.org/10.1177/21582440231185523>
- Hagemann, V. & Decio, V. (2024). Does feedback type matter? The superiority of process feedback over performance feedback in interdependent teamwork. *Learning and Instruction*, 93(10), 19-49. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.101949>
- Hanser, L. & Muchinsky, P. (1998). Work as an information Environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 47-60. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90038-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90038-7)
- Harvey, J. & Green, P. (2022). Constructive feedback: When leader agreeableness stifles team reflexivity. *Personality and individual differences*, 194 (5), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111624>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6(1), 102-256. . <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Hunter, J. E. & Schmid, F. L. (1990). Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and work-force productivity. *American Psychologist*, 29(2), 52-73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.38.4.473>
- Iglesias, I. (2008). La importancia del Feedback. *Coaching de Negocios*. <https://pwcspain.typepad.com/files/feedback.pdf>
- Ilgen, D., Peterson, R., Martin, B. & Boeschen, D. (1991). Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(3), 311-330. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90002-7)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (12 de octubre de 2021). *informe técnico Demografía Empresarial en el Perú*. https://lc.cx/8L9q_r
- Jiménes, F. (2015). Uso del Feedback como una estrategia de evaluación: Aportes desde un enfoque socioconstructivista. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 15(1), 1-24. <http://doi.org/10.15517/aie.v15i1.17633>
- Koopmans, L., Bernards, C., Hildebrandt, V. & Van, B. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 39(1), 18-32. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Katz, I. M., Moughan, C. M. & Rudolph, C. W. (2023). *Feedback orientation: a meta-analysis*. *Human Resource Management Review*. 33(4), 59-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100986>
- Kelman, H. & Hovland, C. (1983). Reinstatement of the communicator in delayed measurement of opinion change. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(3), 327–335. <https://doi.org/10.1037/h0061861>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De vet, H. & Van de Beek, A. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 24(2), 27-55. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>

- Ledezma, F., Osasuna, N., Flores, J. y Rosales, R. (2010). Propuesta metodológica para implementación de Inteligencia de Negocios como apoyo a la toma de decisiones en Pyme de México. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. 65(1), 608-621. <https://www.researchgate.net/publication/380755238>
- Levy, P., Albright, M., Cawley, B. & Williams, J. (1995). Situational and Individual Determinants of Feedback Seeking: A Closer Look at the Process. *Organizational Behavior and Human Decision*, 62(1), 23-37. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1028>
- London, M. (2004). Job feedback: giving, seeking, and using feedback to improve performance. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*, 60(8), 51-72. <https://doi.org/10.4324/9781410608871>
- Meyer, H. (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *The Executive*. <http://www.jstor.org/stable/4164995>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Estadística MIPYME*. <https://lc.cx/IVv7V3>
- Ormaza, M., Lozano, G., Chávez, J y Andrade, S. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque eficaz para el desempeño laboral de las PYMES ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- Paucar, M. (2020). La importancia de implementar un sistema de gestión de costos en las PYMES del Perú para lograr un adecuado desarrollo. *Revista Lidera*, 20(1), 59-71. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/23647/22608>
- Pineda, M., Saavedra, M., & Díaz, Y. (2023). Análisis Competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmecánico de la provincia Tundama en el departamento de Boyacá. *Revista CEA*, 9(20), 21-55. <https://doi.org/10.22430/24223182.2155>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Revista Científica Tecno Humanismo*, 1(10), 27-46. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Sanchez, T., Inga, M., Estrada, L. y Auria, B. (2022). Desempeño laboral docente, motivación, rendimiento académico y nivel de satisfacción en la asignatura de matemática. *Revista*

- Universidad & Sociedad*, 14(1), 459-466.
<https://rus.ucf.edu/cu/index.php/rus/article/view/3469>
- Sonnetang, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 19(1), 3-25.
<https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A. (2004). *The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement and Validation*. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Torres, E. y Aguirre, K. (2024). Relación entre el feedback laboral y el desempeño laboral en el sector salud. *Revista Pensamiento Transformacional*, 3(8), 74-86.
https://revistapensamientotransformacional.editorialpiensadiferente.com/index.php/pensamiento_transformacional/article/view/66
- Torres, B. y Huamanchumo, H. (2024). Relación del feedback en el desempeño laboral en una empresa constructora. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6(1), 95-108.
<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601106>
- Urbancová, H., Vrabcová, P. & Pacáková, Z. (2024). Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. *Heliyon Review*, 10(3), 82-97.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28287>
- Wang D. & Hong Y. (2010). How does supervisory support foster employee creativity? The mediating role of intrinsic motivation and mental engagement. *Nankai Business Review*, 13(1), 109–114. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1008-3448.2010.04.013>
- Williams, J., Miller, C., Steelman, L., Levy, P. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 969–976. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.969>
- Zhang J., Gong Z., Zhang S., Zhao Y. (2017). Impact of supervisor feedback environment on creative performance: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 8(1), 256–269. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00256>

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia.

Problema de investigación	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables																		
¿cual es la relación que existe entre el feedback y el rendimiento laboral de los trabajadores de las PYMES de Chiclayo?	Identificar la relación entre el feedback y el rendimiento laboral, desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de comercio y servicio de Chiclayo.	El feedback tiene una relación positiva para desarrollar un buen rendimiento laboral.	Independiente: El feedback																		
	Objetivos específicos		Dependiente: Rendimiento laboral																		
	-Determinar el nivel de feedback desarrollado en las PYMES de Chiclayo, desde la perspectiva de los trabajadores. -Determinar el nivel del rendimiento laboral de los trabajadores.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores (ítems)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Independiente: El feedback</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Credibilidad de la fuente</td> <td>1,2,3,4,</td> </tr> <tr> <td>Calidad de la retroalimentación</td> <td>5,6,7</td> </tr> <tr> <td>Entrega de la retroalimentación</td> <td>8,9,10</td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de la retroalimentación favorable</td> <td>11,12,13</td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de la retroalimentación desfavorable</td> <td>14,15,16,</td> </tr> <tr> <td>Disponibilidad de la fuente</td> <td>17,18,19</td> </tr> <tr> <td>Promoción de la búsqueda de retroalimentación</td> <td>20,21,22</td> </tr> <tr> <td>Dependiente: Rendimiento laboral.</td> <td>1,2,3,4,5</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores (ítems)	Independiente: El feedback		Credibilidad de la fuente	1,2,3,4,	Calidad de la retroalimentación	5,6,7	Entrega de la retroalimentación	8,9,10	Frecuencia de la retroalimentación favorable	11,12,13	Frecuencia de la retroalimentación desfavorable	14,15,16,	Disponibilidad de la fuente	17,18,19	Promoción de la búsqueda de retroalimentación	20,21,22
Dimensiones	Indicadores (ítems)																				
Independiente: El feedback																					
Credibilidad de la fuente	1,2,3,4,																				
Calidad de la retroalimentación	5,6,7																				
Entrega de la retroalimentación	8,9,10																				
Frecuencia de la retroalimentación favorable	11,12,13																				
Frecuencia de la retroalimentación desfavorable	14,15,16,																				
Disponibilidad de la fuente	17,18,19																				
Promoción de la búsqueda de retroalimentación	20,21,22																				
Dependiente: Rendimiento laboral.	1,2,3,4,5																				

	-Determinar la relación entre las dimensiones del feedback y las dimensiones del Rendimiento Laboral.		Rendimiento en la tarea Comportamientos contraproducentes Rendimiento en el contexto	6,7,8,9,10 11,12,13,14
Método				
Enfoque: Cuantitativo Nivel: Básico Diseño: No experimental Alcance: Correlacional	Población: Infinita Tipo de muestreo: Aleatorio simple. Muestra: 384 trabajadores de las PYMES.		Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	
	Procedimiento y Procesamiento de datos. -Análisis inferencial (test de normalidad Kolmogorov Smirnov). -Comprobación de hipótesis con Rho de Spearman - Análisis descriptivo (tabla de frecuencias)		Técnica: Encuesta Instrumentos: -The Feedback Environment Scale -Escala de Rendimiento laboral individual.	

Anexo 2. Matriz de operacionalización de medida de las variables

Variable	Dimensiones	Ítems
Feedback	Credibilidad de la fuente	1, 2, 3 y 4
	Calidad de la retroalimentación	5, 6 y 7
	Entrega de la retroalimentación	8, 9 y 10
	Frecuencia de la retroalimentación favorable	11, 12 y 13
	Frecuencia de la retroalimentación desfavorable	14, 15 y 16
	Disponibilidad de la fuente	17, 18 y 19
	Promoción de la búsqueda de retroalimentación	20, 21 y 22

Variable	Dimensiones	Ítems
Rendimiento Laboral	Rendimiento en la tarea	1,2,3,4 y 5
	Comportamientos contraproducentes	6,7,8,9 y 10
	Rendimiento en el contexto	11,12,13 y 14

Anexo 3. Cuestionario Feedback Environment Scale

Escala de Likert				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Preguntas	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Credibilidad de la fuente					
Mi supervisor generalmente está al tanto de cómo me desempeño en el trabajo					
En general, respeto las opiniones de mi supervisor sobre mi desempeño laboral					
Mi supervisor es justo al evaluar mi desempeño laboral					
Tengo confianza en la retroalimentación que me da mi supervisor					
Calidad de la retroalimentación					
Mi supervisor me brinda información útil sobre mi desempeño laboral					

Valoro la retroalimentación que recibo de mi supervisor					
La retroalimentación que recibo de mi supervisor me ayudan a hacer mi trabajo					
Entrega de la retroalimentación					
Cuando mi supervisor me da retroalimentación sobre mi desempeño, tiene en cuenta no herir mis sentimientos					
Mi supervisor generalmente proporciona retroalimentación de una manera impulsiva					
Mi supervisor no trata muy bien a las personas cuando les brinda retroalimentación sobre su desempeño					
Comentarios favorables					
Cuando hago un buen trabajo, mi supervisor elogia mi desempeño					
Generalmente mi supervisor me avisa al instante cuando hago un buen trabajo					
Con frecuencia recibo comentarios positivos de mi supervisor					
Comentarios desfavorables					
Cuando no cumplo con los plazos, mi supervisor me lo hace saber					
Mi supervisor me avisa cuando mi desempeño laboral no cumple con los estándares organizacionales					
En esas ocasiones cuando yo cometo un error en el trabajo, mi supervisor me lo dice					
Disponibilidad de fuente					
Mi supervisor generalmente está disponible cuando quiero información sobre mi rendimiento					
Interactúo con mi supervisor a diario					

La única vez que recibo comentarios sobre el desempeño de mi supervisor es durante mi revisión de desempeño					
Promoción de la búsqueda de retroalimentación					
Mi supervisor a menudo se molesta cuando le pido retroalimentación sobre mi rendimiento					
Me siento cómodo pidiéndole a mi supervisor comentarios sobre mi desempeño laboral					
Mi supervisor me anima a solicitar comentarios siempre que no esté seguro de mi desempeño laboral					

Anexo 4. Cuestionario Escala de Rendimiento Laboral individual 12/09/2025

Escala de Likert				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Preguntas	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Rendimiento en la tarea					
Se me ocurrieron soluciones creativas frente a nuevos problemas laborales					
Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes					
Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran					
En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr					
Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo					
Comportamientos contraproducentes					
Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo					
Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros					
Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo					
Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					

Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					
Rendimiento en el contexto					
Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma					
Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
Participé activamente de las reuniones laborales.					
Mi planificación laboral fue óptima					

Anexo 5. Constancia de validación de instrumentos.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Rafael Camilo Giron C., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas, titulado "La relación entre el Feedback y el Rendimiento Laboral, desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de Chiclayo", elaborado por el estudiante Carlos Alberto Angulo Quispe, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de mayo del 2024



.....
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Rafael Camilo Giron Córdova
Cargo Actual: Docente del Área de Talento Humano - USAT
Miembro del Instituto de Bioética - USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Valeria Llanfp Hernández, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas, titulado "La relación entre el Feedback y el Rendimiento Laboral, desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de Chiclayo"; elaborado por el estudiante Carlos Alberto Angulo Quispe; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

(Chiclayo, 29 de abril del 2024.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual: Docente USAT.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Gustavo Adolfo Silva Falla, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas, titulado "La relación entre el Feedback y el Rendimiento Laboral, desde la perspectiva de los trabajadores de las PYMES de Chiclayo", elaborado por el estudiante Carlos Alberto Angulo Quispe; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Flores, D., Martínez, L., & Flores, B. (2020). *Talento humano en las Miras*. UNANIMA, 2(1), 15-42.

<https://repositorio.unan.edu.ni/15173/2/15173.pdf>

Caballero, A., Torres, P., 2021. *Relación entre la Retroalimentación y el Rendimiento Laboral en las trabajadoras de la empresa E&M*, 2021.

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f0b647a7-2ebc-41a9-82de-ce7fb02ffac5>

Atentamente

Chiclayo, 30 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gustavo Adolfo Silva Falla", written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO