



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
GLOBALES**

**La Motivación y su relación con el desempeño laboral de los
trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con
enfoque global, 2023.**

TESIS

**Para Optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de
Negocios Globales**

AUTORA

**Huerta Zuñiga, Xiomara Vanessa
ORCID: 0009-0002-3842-8398**

ASESORA

**Casas Quispe, María Isabel
ORCID: 0000-0002-0445-374X**

**Lima, Perú
2023**

Metadatos Complementarios

Datos de autora

Huerta Zuñiga, Xiomara Vanessa

Tipo de documento de identidad de la autora: DNI

Número de documento de identidad de la autora: 75332333

Datos de asesora

Casas Quispe, María Isabel

Tipo de documento de identidad de la asesora: DNI

Número de documento de identidad de la asesora: 45705128

Datos del jurado

JURADO 1: Mendez Vicuña Carlos Alberto, DNI: 07128084, ORCID: 0000-0001-7809-5781

JURADO 2: Escalante Flores Jorge Luis, DNI: 09390378, ORCID: 0000-0002-4942-5283

JURADO 3: Romero Alarcón Naty Alejandrina, DNI: 41005435, ORCID: 0000-0003-2481-1628

JURADO 4: Figuerola Bossio Luis Alberto, DNI: 19256197, ORCID: 0009-0004-0227-4061

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 416016

DEDICATORIA

A mis padres, Jorge y Mariana por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas Diana y Martha por ser mi fortaleza.

A mi cuñado Rodrigo y toda mi familia por motivarme y animarme en todo el proceso de mi investigación.

AGRADECIMIENTO

A mi asesora María Isabel Casas Quispe por su guía en este largo camino.

A toda mi familia por ser mi soporte y un pilar fundamental en mi vida.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “La motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023”, busca dar a conocer la influencia que la motivación incide en el desempeño laboral de los colaboradores de una institución de Educación Superior.

Esta investigación consta de seis capítulos, los cuales serán detallados a continuación:

En el capítulo I, se expone el planteamiento del estudio, aquí se realizó la formulación del problema en estudio, los objetivos, la justificación, la importancia y el alcance de la investigación.

En el capítulo II, se aborda el marco teórico conceptual, aquí se detallan los antecedentes nacionales e internacionales, las bases científicas, las definiciones teóricas, el marco histórico y legal.

En el capítulo III, se definen las hipótesis, las variables de estudio, la operacionalización y la matriz de consistencia.

En el capítulo IV, se expone el método utilizado en el estudio, el tipo, método, alcance, corte y enfoque de la investigación, así como también el diseño, la población y muestra. A su vez se presenta el instrumento de obtención de datos, la validez y su confiabilidad. Además, se indica las técnicas de procesamiento para la ejecución de la investigación.

En el capítulo V, se expone la discusión y resultados, aquí se muestra el análisis e interpretación de los resultados sociodemográficos y descriptivos. Se indaga en la contratación de hipótesis y se realiza la discusión de los resultados.

En el capítulo VI, se definen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, así como también las referencias y los apéndices.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| INTRODUCCIÓN | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDO..... | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xv |
| RESUMEN..... | xviii |
| ABSTRACT..... | xix |
| RESUMO..... | xx |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO | 21 |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 21 |
| 1.1.1. Planteamiento del problema | 21 |
| 1.1.2. Diagnostico..... | 23 |
| 1.1.3. Pronóstico | 25 |
| 1.1.4. Control del pronóstico | 26 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 27 |
| 1.2.1. Problema principal..... | 27 |
| 1.2.2. Problemas secundarios | 27 |

| | | |
|----------------------------------|---|----|
| 1.3. | Objetivos generales y específicos..... | 27 |
| 1.3.1. | Objetivo general | 27 |
| 1.3.2. | Objetivos específicos..... | 28 |
| 1.4. | Justificación o importancia del estudio | 28 |
| 1.4.1. | Justificación..... | 28 |
| 1.4.2. | Justificación Teórica..... | 28 |
| 1.4.3. | Justificación Practica | 28 |
| 1.4.4. | Justificación metodológica | 29 |
| 1.4.5. | Importancia..... | 29 |
| 1.5. | Alcance y Limitaciones | 31 |
| 1.5.2. | Limitaciones | 31 |
| 1.5.2.1. | Limitación Teórica | 31 |
| 1.5.2.2. | Limitación espacial | 31 |
| 1.5.2.3. | Limitación temporal | 32 |
| CAPÍTULO II: | | 33 |
| MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL | | 33 |
| 2.1. | Antecedentes de la investigación..... | 33 |
| 2.1.1. | Antecedentes nacionales..... | 33 |
| 2.1.2. | Antecedentes internacionales | 36 |
| 2.2. | Bases teórico – científicas | 39 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.2.1. | Marco Histórico..... | 39 |
| 2.2.1.1. | Marco Histórico de la Motivación | 39 |
| 2.2.1.2. | Marco Histórico Desempeño laboral | 40 |
| 2.2.2. | Marco Legal..... | 42 |
| 2.2.3 | Marco Teórico | 43 |
| 2.2.3.1. | Motivación | 44 |
| 2.2.3.2. | Desempeño laboral Evaluación de desempeño..... | 60 |
| 2.3. | Estudio del arte | 68 |
| 2.3.1. | Motivación..... | 68 |
| 2.3.2. | Desempeño laboral | 71 |
| 2.4. | Definición de términos básicos..... | 72 |
| CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES..... | | 75 |
| 3.1. | Hipótesis y/o supuestos básicos..... | 75 |
| 3.1.1 | Hipótesis General | 75 |
| 3.1.2 | Hipótesis Específicas..... | 75 |
| 3.2. | Las variables de estudio y su operacionalización..... | 75 |
| 3.3. | Matriz de operacionalización de variables | 76 |
| 3.4. | Matriz lógica de consistencia | 77 |
| CAPITULO IV METODOLOGÍA | | 78 |
| 4.1. | Tipo, método, alcance, corte y enfoque de la investigación..... | 78 |

| | | |
|--|---|-----|
| 4.1.1. | Tipo de investigación | 78 |
| 4.1.2. | Método de investigación..... | 78 |
| 4.1.3. | Alcance de investigación..... | 78 |
| 4.1.4. | Corte de investigación | 79 |
| 4.1.5. | Enfoque de la investigación..... | 79 |
| 4.2. | Diseño específico de investigación..... | 79 |
| 4.3. | Población y muestra de investigación | 80 |
| 4.3.1. | Población | 80 |
| 4.3.2. | Muestra | 80 |
| 4.4. | Instrumentos de obtención de datos | 81 |
| 4.4.1. | Validez..... | 82 |
| 4.4.2. | Confiabilidad | 82 |
| 4.5. | Técnicas de procesamiento y análisis de datos..... | 84 |
| 4.6. | Procedimiento de ejecución de estudio | 84 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y RESULTADOS | | 86 |
| 5.1. | Análisis e interpretación de los resultados | 86 |
| 5.1.2. | Análisis e interpretación de los resultados inferenciales (hipótesis general) | 114 |
| 5.1.2.1. | Hipótesis General | 114 |
| 5.2. | Contrastación de hipótesis específicas | 116 |
| 2. | Dirección y Desempeño laboral | 118 |

| | | |
|---|---|-----|
| 3. | Persistencia y Desempeño laboral | 121 |
| 5.3. | Discusión de resultados | 123 |
| 5.4. | Benchmarking..... | 125 |
| 5.4.2. | Universidades Internacionales | 126 |
| 8.1. | Cronograma de actividades para la mejora continua | 128 |
| CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 133 |
| 6.1. | Conclusiones..... | 133 |
| 6.2. | Recomendaciones | 134 |
| REFERENCIAS | | 137 |
| APÉNDICES | | 144 |
| Guía de cuestionario..... | | 146 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 - Matriz DAFO..... | 23 |
| Tabla 2 - Matriz de Operacionalización de Variables..... | 76 |
| Tabla 3 - Matriz lógica de Consistencia..... | 77 |
| Tabla 4 - Validez del instrumento..... | 82 |
| Tabla 5 - Resumen del procesamiento de casos de la investigación..... | 83 |
| Tabla 6 - Coeficiente del Alfa de Cronbach de la investigación..... | 84 |
| Tabla 7 - Resultados sociodemográficos de cargos..... | 86 |
| Tabla 8 - Resultado sociodemográfico del rango de edad..... | 87 |
| Tabla 9 - Resultado sociodemográfico del género..... | 88 |
| Tabla 10 - Resultado sociodemográfico de años de servicio..... | 89 |
| Tabla 11 - Resultado descriptivo del indicador de actitud laboral..... | 90 |
| Tabla 12 - Resultado descriptivo del indicador de incentivos..... | 91 |
| Tabla 13 - Resultado descriptivo del indicador de reconocimiento..... | 92 |
| Tabla 14 - Resultado descriptivo del indicador de objetivos trazados..... | 93 |
| Tabla 15 - Resultado descriptivo del indicador de liderazgo..... | 94 |
| Tabla 16 - Resultado descriptivo del indicador de metas laborales..... | 95 |
| Tabla 17 - Resultado descriptivo del indicador de disciplina..... | 96 |
| Tabla 18 - Resultado descriptivo del indicador de formación por competencias..... | 97 |
| Tabla 19 - Resultado descriptivo del indicador de impacto ambiental..... | 98 |
| Tabla 20 - Resultado descriptivo del indicador del impacto..... | 99 |
| Tabla 21 - Resultado descriptivo del indicador del trabajo individual..... | 100 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 22 - Resultado descriptivo del indicador del trabajo en equipo | 101 |
| Tabla 23 - Resultado descriptivo del indicador del desempeño laboral..... | 102 |
| Tabla 24 - Resultado descriptivo del indicador de autoestima..... | 103 |
| Tabla 25 - Resultado descriptivo del indicador de autoestima..... | 104 |
| Tabla 26 - Resultado descriptivo del indicador de desarrollo profesional | 105 |
| Tabla 27 - Resultado descriptivo del indicador de desarrollo profesional | 106 |
| Tabla 28 - Resultado descriptivo del indicador de responsabilidad en la toma de decisiones | 107 |
| Tabla 29 - Resultado descriptivo del indicador de retroalimentación | 108 |
| Tabla 30 - Resultado descriptivo del indicador de identidad laboral | 109 |
| Tabla 31 - Resultado descriptivo del indicador de valor económico | 110 |
| Tabla 32 - Resultado descriptivo del indicador de valor económico | 111 |
| Tabla 33 - Resultado descriptivo del indicador de compromiso normativo..... | 112 |
| Tabla 34 - Resultado descriptivo del indicador de poder organizacional | 113 |
| Tabla 35 - Tabla cruzada de motivación y desempeño laboral | 115 |
| Tabla 36 - Resumen de procesamiento de casos de las variables motivación y desempeño laboral..... | 115 |
| Tabla 37 - Pruebas de chi-cuadrado de las variables motivación y desempeño laboral.. | 115 |
| Tabla 38 - Medidas simétricas de las variables motivación y desempeño laboral..... | 116 |
| Tabla 39 - Tabla cruzada de intensidad y desempeño laboral..... | 117 |
| Tabla 40 - Resumen de procesamiento de casos de intensidad y desempeño laboral..... | 117 |
| Tabla 41 - Pruebas de chi-cuadrado de intensidad y desempeño laboral | 117 |
| Tabla 42 - Medidas simétricas de intensidad y desempeño laboral | 118 |
| Tabla 43 - Tabla cruzada de dirección y desempeño laboral | 119 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 44 - Resumen de procesamiento de casos de dirección y desempeño laboral | 119 |
| Tabla 45 - Pruebas de chi-cuadrado de dirección y desempeño laboral | 120 |
| Tabla 46 - Medidas simétricas de dirección y desempeño laboral..... | 120 |
| Tabla 47 - Tabla cruzada de persistencia y desempeño laboral | 121 |
| Tabla 48 - Resumen de procesamiento de casos de persistencia y desempeño laboral ... | 121 |
| Tabla 49 - Pruebas de chi-cuadrado de persistencia y desempeño laboral | 122 |
| Tabla 50 - Medidas simétricas de persistencia y desempeño laboral..... | 122 |
| Tabla 51 - Benchmarking - empresas nacionales..... | 125 |
| Tabla 52 - Benchmarking - universidades internacionales | 126 |
| Tabla 53 - Cronograma de actividades para la mejora continua | 128 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - La jerarquía de las necesidades según Maslow | 44 |
| Figura 2 - Factores satisfactorios y factores no satisfactorios | 48 |
| Figura 3 - Teoría de las expectativas..... | 55 |
| Figura 4 - Teoría de equidad | 56 |
| Figura 5 - Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad | 59 |
| Figura 6 - Ciclo motivacional con frustración o compensación..... | 60 |
| Figura 7 - La evaluación del desempeño en tres pasos | 62 |
| Figura 8 - Evaluar el desempeño desglosado en tres momentos..... | 63 |
| Figura 9 - Resultado sociodemográfico de cargos | 86 |
| Figura 10 - Resultado sociodemográfico del rango de edad | 87 |
| Figura 11 - Resultado sociodemográfico de género..... | 88 |
| Figura 12 - Resultado sociodemográfico de años de servicio | 89 |
| Figura 13 - Resultado descriptivo del indicador de actitud laboral..... | 90 |
| Figura 14 – Resultado descriptivo del indicador de incentivos..... | 91 |
| Figura 15 - Resultado descriptivo del indicador de reconocimiento..... | 92 |
| Figura 16 - Resultado descriptivo del indicador de objetivos trazados..... | 93 |
| Figura 17 - Resultado descriptivo del indicador de liderazgo..... | 94 |
| Figura 18 - Resultado descriptivo del indicador de metas laborales | 95 |
| Figura 19 - Resultado descriptivo del indicador de disciplina | 96 |
| Figura 20 - Resultado descriptivo del indicador de formación por competencias | 97 |
| Figura 21 - Resultado descriptivo del indicador de impacto ambiental | 98 |

| | |
|--|-----|
| Figura 22 - Resultado descriptivo del indicador del impacto ambiental..... | 99 |
| Figura 23 - Resultado descriptivo del indicador del trabajo individual | 100 |
| Figura 24 - Resultado descriptivo del indicador del trabajo en equipo..... | 101 |
| Figura 25 - Resultado descriptivo del indicador del desempeño laboral | 102 |
| Figura 26 - Resultado descriptivo del indicador de autoestima | 103 |
| Figura 27 - Resultado descriptivo del indicador de autoestima | 104 |
| Figura 28 - Resultado descriptivo del indicador de desarrollo profesional..... | 105 |
| Figura 29 - Resultado descriptivo del indicador de desarrollo profesional..... | 106 |
| Figura 30 - Resultado descriptivo del indicador de responsabilidad en la toma de decisiones | 107 |
| Figura 31 - Resultado descriptivo del indicador de retroalimentación | 108 |
| Figura 32 - Resultado descriptivo del indicador de identidad laboral..... | 109 |
| Figura 33 - Resultado descriptivo del indicador de valor económico | 110 |
| Figura 34 - Resultado descriptivo del indicador de valor económico | 111 |
| Figura 35 - Resultado descriptivo del indicador de compromiso normativo | 112 |
| Figura 36 - Resultado descriptivo del indicador de poder organizacional..... | 113 |

ÍNDICE DE APÉNDICES

| | |
|---|-----|
| Apéndice 1 - Matriz lógica de consistencia | 144 |
| Apéndice 2 - Matriz de operacionalización de las variables | 145 |
| Apéndice 3 - Instrumento de recolección de datos – cuestionario | 146 |
| Apéndice 4 - Certificados de validez de cuestionario | 150 |
| Apéndice 5 - Benchmarking - universidades nacionales..... | 153 |
| Apéndice 6 - Benchmarking - universidades internacionales | 154 |
| Apéndice 7 - Cronograma de actividades para la mejora continua..... | 156 |
| Apéndice 8 – Diapositivas..... | 161 |

RESUMEN

La investigación titulada “La motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023” tuvo como objetivo determinar la relación de las variables motivación y desempeño laboral del objeto en estudio.

La metodología que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativa, con alcance descriptivo correlacional, de método hipotético deductivo, de diseño no experimental y corte transversal.

La población de la investigación es de 1149 empleados de la universidad en cuestión y se utilizó una muestra de 289 empleados, se utilizaron 24 preguntas para la recopilación de datos.

Los resultados concluyeron que, si existe una relación significativa entre las variables motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, ya que se obtuvo un Chi – cuadrado de Pearson de 277.082 y un coeficiente correlacional de 0.700 lo cual indica una relación considerable.

Se propusieron estrategias para los 6 indicadores presentados: intensidad, dirección, persistencia, satisfacción en el trabajo, involucramiento con el puesto y compromiso con la organización.

Palabras clave: Motivación, desempeño laboral, empleados.

ABSTRACT

The research entitled "Motivation and its relationship with job performance in workers of a Higher Education Institution in Lima, with a global approach, 2023" aimed to determine the relationship between motivation and job performance of the object under study.

The methodology that was used for the development of the present investigation was of an applied type, of a quantitative approach, with a descriptive correlational scope, of a hypothetical deductive method, of a non-experimental design and cross section.

The research population is 1149 employees of the university in question and a sample of 289 employees was used, 24 questions were used for data collection.

The results concluded that there is a significant relationship between motivation and work performance in the workers of a Higher Education Institution in Lima, since a Pearson Chi-square of 277.082 and a correlation coefficient of 0.700 were obtained, which indicates a considerable relationship.

Strategies were proposed for the 6 indicators presented: intensity, direction, persistence, job satisfaction, involvement with the position and commitment to the organization.

Keywords: Motivation, job performance, employees.

RESUMO

A pesquisa intitulada "Motivação e sua relação com o desempenho no trabalho em tabuladores de uma Instituição de Ensino Superior em Lima, com enfoque global, 2023" teve como objetivo determinar a relação entre as variáveis motivação e desempenho no trabalho do objeto em estudo.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente investigação foi de tipo aplicado, de abordagem quantitativa, de âmbito descritivo correlacional, de método dedutivo hipotético, de desenho não experimental e corte transversal.

A população da pesquisa é de 1149 funcionários da universidade em questão e foi utilizada uma amostra de 289 funcionários, foram utilizadas 24 questões para coleta de dados.

Os resultados concluíram que existe uma relação significativa entre as variáveis de motivação e desempenho no trabalho nos trabalhadores de uma Instituição de Ensino Superior em Lima, pois obteve-se um qui-quadrado de Pearson de 277,082 e um coeficiente de correlação de 0,700, o que indica uma relação significativa.

Foram propostas estratégias para os 6 indicadores apresentados: intensidade, direção, persistência, satisfação no trabalho, envolvimento com o cargo e comprometimento com a organização.

Palabras-chave: Motivação, desempenho no trabalho, funcionários.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción de la realidad problemática

1.1.1. Planteamiento del problema

El descontento en los centros de trabajo ha sido evidenciado desde tiempos remotos; en la actualidad esto no ha cambiado, problemas como el exceso de trabajo, malas remuneraciones, falta de incentivos, son cuestiones constantes que se manifiestan con el rendimiento del trabajador para con su centro de labores. Muchas empresas tratan de reforzar este punto, sin embargo, no consiguen los resultados esperados, es por esta razón que elegimos la motivación como variable de estudio.

Según el portal de Esan Business (2019) “La motivación laboral es un factor crucial para el crecimiento de una empresa. Al brindarles a los empleados un sentido de participación con la organización, generaran un mayor compromiso y rendimiento del capital.” (párrafo, 1)

Para poder entender a un colaborador, es importante también entender sus emociones, según el diario Gestión (2017) indica que las empresas ahora tratan de comprender la inteligencia emocional de sus trabajadores, señalan que un trabajador comprendido y motivado puede incrementar su productividad en un 80%. En otras palabras, un colaborador emocionalmente estable puede brindar más esfuerzo tanto en capacidad, como en rendimiento a la empresa.

Conseguir la lealtad y el compromiso de un colaborador no depende simplemente de darle trabajo y pagarle su sueldo, trae consigo más que solo eso; es brindarle seguridad, bienestar y afecto; de este modo ellos podrán sentirse parte de la organización y miembros de ella.

La presente investigación evidencia el descontento del personal, los empleados no perciben incentivos ni reconocimiento cuando realizan un buen trabajo, no existe un aliciente que los haga permanecer constantes.

La banda salarial es un tema delicado para cada uno, tienen el mismo sueldo desde hace años debido a que no hay un ascenso habitual, el personal que desempeña la misma función desde hace años continua con el sueldo de cuando iniciaron a trabajar en la institución provocando indignación por parte de los colaboradores, ya que por el mismo nivel de antigüedad sus responsabilidades han ido incrementando a tal punto que abarcan muchas funciones, pero perciben un sueldo que no lo hace merecedor.

Además, indican una falta de liderazgo por parte de los directivos, no realizan un seguimiento en las tareas de cada colaborador a su cargo, solo delegan funciones y no tienen conocimiento de lo que verdaderamente sucede en el área.

Los años pandémicos han alterado las formas y los procesos establecidos en las organizaciones han afectado de manera significativa al colaborador mayor que tenía establecido sus procesos desde hace muchos años y ahora han tenido que cambiar su método, los nuevos softwares implementados por la universidad los limitan, no entienden y se les hace difícil poder cumplir los plazos de los entregables propuestos, es un sentir que se ha hecho notar, sin embargo no se ha podido mejorar a pesar de haberse explicado la forma o la manera en la que se deben utilizar estas nuevas herramientas.

Existe un ambiente laboral inestable, no todos los trabajadores se sienten bien entre sus compañeros, no hay integraciones que permita unir al equipo, las que hay son una vez por año, no hay una confraternidad que los permita sentirse en confianza unos de otros.

Se percibe resignación por parte del personal, no sienten que podrán alcanzar el nivel profesional que desean ya que no es frecuente el crecimiento dentro de la organización, hay un estancamiento, la mayoría tiene el mismo puesto desde cuando ingresaron a la institución.

Se evidencia una carente retroalimentación por parte de los jefes, no se brindan mediciones que evalúen los objetivos requeridos para cada función y se pueda demostrar el nivel de eficiencia de cada colaborador.

Es por este motivo que se plasma la problemática de la institución, los colaboradores están sumando uno a uno las negativas de la misma, tan solo a tres meses del año 2023, ha habido más de 10 renuncias por rechazos de aumento por parte de la institución. Es por esta razón que el presente estudio tiene como finalidad determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral.

1.1.2. Diagnostico

TABLA 1 - MATRIZ DAFO

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Convenios con Universidades extranjeras. Incremento en la demanda estudiantil. Convenios con empresas para la bolsa de trabajo estudiantil. | Competencias con otras instituciones. Inestabilidad económica. Instituciones estatales sin costo. |

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <p>Colaboradores comprometidos Relación calidad/precio competitivo Universidad reconocida, 26 años de trayectoria</p> | <p>Falta de incentivos y reconocimiento para los empleados. Falta de capacitaciones y retroalimentación del personal. Banda salarial desactualizada, no hay aumentos para los empleados.</p> |
| FO | FA |
| <p>Concursos de intercambio de docentes. Aplicar estrategias de marketing y publicidad. Intensificar la imagen constitucional.</p> | <p>Programa fidelización de personal. Categorización del alumnado. Programas de crecimiento profesional.</p> |
| DO | DA |
| <p>Programa de incentivos. Incluir programa de capacitaciones de forma semestral. Programa de competitividad Institucional de GTH.</p> | <p>Implementar estrategias de retención de personal. Crear estrategias en equipo para una posible recesión económica. Ofrecer sueldos competitivos.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Según Fred (2003), la matriz cruzada genera estrategias que se conectan con cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza. Es un ajuste causado por el DAFO durante el proceso de cruce.

1.1.3. Pronóstico

El eje principal de esta investigación se centra en una institución de Educación Superior de Lima que actualmente presenta problemas de motivación lo que condiciona el desempeño que puedan desarrollar como trabajadores de esta institución.

El reconocimiento es casi invisible, los empleados no se sienten valorados, sienten que hay mucho por hacer, pero no son reconocidos ni felicitados por sus jefes directos, no hay un plan bonus o de metas que los motive a resaltar y traer mejores resultados por sus tareas realizadas.

Cabe resaltar que no hay un ajuste salarial justo, es decir; ellos no consideran que el sueldo este acorde a todo el trabajo que realizan, no hay tantas oportunidades de crecimiento como desean, en vez de eso traen a nuevos reclutas, vienen sin conocimiento previo y con un sueldo altísimo que ellos consideran injusto, además de sentir desconsideración por parte de la institución ya que aun sabiendo del esfuerzo constante de cada uno, no les brinda la oportunidad para demostrar sus capacidades y el chance de tener un sueldo mayor.

Al ser una universidad cuentan con personal mayor, para ellos ha sido difícil adaptarse a los cambios, sobre todo en pandemia, aun les cuesta manejar procesos nuevos y no dominan al 100% las nuevas aplicaciones y programas adheridos durante los años pandémicos, que, a pesar de haber retornado la presencialidad, mucho de estos cambios se establecieron y han perdurado hasta ahora. Ellos aun con las capacitaciones realizadas, están insatisfechos con los cambios impuestos por la universidad, generando un rechazo inútil porque no han podido manifestar sus

quejas, debido a que no quieren mostrarse incapaces frente a estos cambios, a pesar que los directivos han notado estos problemas, no han implementado más capacitaciones, solo han sido indiferentes con este tema.

1.1.4. Control del pronóstico

De acuerdo con lo señalado anteriormente, podemos indicar nuevas formas para controlar los problemas expuestos en el pronóstico.

La institución necesita implementar un programa de incentivos que reconozca las metas superadas y gratifique el esfuerzo por desempeño de cada trabajador, medir los resultados de sus actividades y ofrecer un bonus para poder crear motivación y empeño por parte de sus colaboradores. De esta manera aumenta la competitividad en la universidad.

La institución debería realizar ajustes salariales de acuerdo al nivel de trabajo y rendimiento, de este modo se estaría prestando atención a los esfuerzos realizados por cada colaborador.

Desarrollar un programa de capacitaciones y mejoramiento continuo cada cierto tiempo que identifique los problemas o las dificultades que presentan los trabajadores de la Institución, de este modo la universidad identificaría más de cerca los problemas de capacidad de cada trabajador.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023?

1.2.2. Problemas secundarios

1. ¿De qué manera la intensidad se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023?

2. ¿De qué manera la dirección de logro se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023?

3. ¿De qué manera persistencia se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023?

1.3. Objetivos generales y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la motivación y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre la intensidad y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
2. Determinar la relación entre la dirección y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
3. Determinar la relación entre persistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

1.4. Justificación o importancia del estudio

1.4.1. Justificación

1.4.2. Justificación Teórica

En la presente investigación se analizan diferentes bases teóricas las cuales estudian las variables motivación y desempeño con la finalidad de mejorar y aportar en el desarrollo de estrategias que generen un impacto en los trabajadores del estudio en cuestión.

1.4.3. Justificación Practica

La presente investigación se realiza porque existe la necesidad de conocer y mejorar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023, de manera que puedan identificar estrategias que

logren intensificar el rendimiento en los colaboradores de la institución, de este modo lograrán mejores resultados para la Universidad en cuestión.

1.4.4. Justificación metodológica

La metodología a utilizar será descriptivo correlacional, de corte transversal ya que el cuestionario se realizará en un solo momento, no se manipularán los datos y se determinarán los resultados por medio de una encuesta con escala de Likert, la cual será realizada a “289” trabajadores de una Institución de Educación Superior. De esta manera se pretende encontrar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del presente estudio.

1.4.5. Importancia

La investigación es importante ya que beneficia principalmente a los trabajadores de la Institución, por lo tanto, las recomendaciones y el enfoque se basa en su bienestar, en la valoración que puedan sentir a través de las estrategias de mejoramiento elaboradas exclusivamente para su fuerza laboral.

Se presenta un aporte para la Institución, ya que, al ofrecerle mejores condiciones a su personal, activa el chip identidad, compromiso, actitud, mejorando el desempeño laboral de cada empleado, logrando objetivos y metas elaboradas para el crecimiento de la misma.

De igual manera, los estudiantes se beneficiarán, se les ofrecería un mejor servicio por parte de todas las áreas de la Institución, una mejor retribución

en lo que respecta a lo académico, un mejor servicio en los procesos internos, etc.

Esta investigación contiene información teórica sustancial, conceptos sintetizados sobre las variables motivación y desempeño laboral, por lo cual resulta un aporte importante para otros investigadores ya que esta problemática existe en diversos tipos de organizaciones.

Asimismo, la presente investigación será de utilidad para los alumnos de la Universidad Ricardo Palma, demostrara la importancia que deben tener las organizaciones con respecto a la motivación de sus trabajadores, dado que se relaciona con el desempeño laboral que ellos tengan en sus funciones, además repercute en el alcance de objetivos y metas que evidencien el crecimiento de la organización.

Se indica que la presente investigación propone estrategias de mejora que contribuyan con la solución de la problemática en estudio, que se pueda aplicar a cualquier Institución y diversas organizaciones que se planteen el objetivo de reforzar la motivación de su fuerza laboral y por ende el desempeño de cada empleado.

Cabe recalcar que la actual investigación está enfocada en una Institución de Educación Superior, por tal motivo las recomendaciones son más prosperas para organizaciones que pertenezcan al sector educativo.

1.5. Alcance y Limitaciones

1.5.1. Alcance

Según Hernández et al (2014) indica el alcance tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, es así que esta tesis tiene como finalidad estudiar la relación de dos variables, V1: motivación y V2: desempeño laboral.

De este modo se indicará la relación que tienen la motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima.

1.5.2. Limitaciones

1.5.2.1. Limitación Teórica

La presente investigación realiza el estudio de dos variables:

V1: Motivación

V2: Desempeño laboral

Se tomaron para el estudio los siguientes autores:

- Dimensiones de la motivación: Robbins y Judge (2009).
- Dimensiones del desempeño laboral: Newstrom, J. (2007).

1.5.2.2. Limitación espacial

La investigación se realizó en la provincia de Lima, en una institución de Educación Superior ubicada en Jesús María.

1.5.2.3. Limitación temporal

Este estudio se desarrolló entre los meses de marzo y julio del 2023.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

En la investigación de Dios (2020), titulada “Motivación Laboral y Desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 020 Hilario Carrasco Vines. Tumbes - Corrales, en el año 2019”, tuvo como finalidad fijar la relación entre motivación laboral y desempeño laboral en los colaboradores.

Se utilizó un método cuantitativo, transversal, no experimental. Se realizó la encuesta a 54 docentes. A partir de esto se determinó otros factores además de la motivación laboral estarían influyendo los trabajadores de esta institución.

Esta tesis fue seleccionada ya que comparte las mismas variables de estudio en la investigación, además de pertenecer al sector educativo, indica la motivación de los colaboradores y como determina el desempeño en la institución.

En la investigación de Diaz et al. (2020), titulada “Influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Suiza de Pucallpa – 2018”, tuvo como objeto, descubrir la relación de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores.

La técnica fue cuantitativa de tipo aplicada, descriptivo, correlacional, no experimental; la muestra fue de 53 trabajadores. Se concluyó que la motivación sí influye en el rendimiento laboral del personal.

Esta tesis fue elegida ya que señala como punto importante los elementos que influyen en la motivación laboral para poder realizarse un buen desempeño. Esta investigación brinda datos de análisis importantes que denotan la relación de las variables y cómo influyen en el rendimiento de los colaboradores en su centro de labores.

En la investigación de Aller (2019), titulada “Motivación y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa Emblemática Simón Bolívar de Moquegua 2018”, tuvo como finalidad indagar la relación que existe entre motivación y desempeño de los docentes del caso en estudio.

El tipo de estudio fue correlacional, no experimental. La muestra se le realizó a 97 docentes. Se determinó que hay una relación natural entre la motivación y el desempeño laboral en los docentes de esta institución educativa.

Esta tesis fue elegida como antecedente ya que incide en la conducta de los sujetos en estudio como ente determinante en el crecimiento de la organización, detalla diversas definiciones motivacionales que aportan nuevos enfoques que se relaciona con el desempeño laboral de cada individuo perteneciente a la institución educativa.

En la investigación de Manchego (2018), titulada “Motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Mariscal Nieto, Moquegua-2018”, tuvo como objeto describir la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del caso en estudio.

La investigación fue descriptiva, correlacional, no experimental de tipo transversal. Tuvo una muestra de 58 trabajadores. Se resolvió que hay relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo del estudio en cuestión.

Esta investigación fue seleccionada ya que plasma diferentes métodos de evaluación de desempeño, las cuales manejan su propia medición, con diferentes equipos y recursos que registran el comportamiento del colaborador en la empresa. Asimismo, los resultados arrojaron la relación que existe entre ambas variables planteadas.

En la investigación de Velásquez (2021), titulada “Relación de la motivación laboral con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Administración en una Institución del Estado, Sede Callao – 2021”, tuvo como propósito exponer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una institución del estado.

Se utilizó un método cuantitativo, transversal, no experimental. Tuvo como muestra 52 trabajadores. Se concluyó que existe una relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una institución del sector público.

Esta tesis fue elegida como antecedente ya que hace un énfasis en los factores intrínsecos de la motivación, los resultados que arroja el cuestionario de este estudio inducen que la motivación se relaciona directamente con la responsabilidad de los colaboradores.

2.1.2. Antecedentes internacionales

En la investigación de Rojas (2017) titulada “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de educación superior”, tuvo como objeto estudiar la relación de la motivación en el desempeño laboral de los docentes del caso en estudio.

La investigación fue descriptiva, no experimental. Tuvo una muestra de 39 docentes. Se determinó que el desempeño laboral está estrechamente ligado con los tipos de motivación de cada colaborador.

Este estudio fue seleccionado ya que indica la misma problemática, además se plasma en una universidad, ambos estudios son similares, sin embargo, es una pragmática situada en Venezuela. Indistintamente del país donde se realiza el estudio, los resultados evidenciaron semejanzas con otros antecedentes nacionales, determinando que el desempeño laboral está estrechamente ligado con los diversos tipos de motivación.

En la tesis de Castillo (2021) titulada “: Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación” tuvo como finalidad determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del caso en estudio.

Se utilizó un método cuantitativo, aplicado no experimental, tuvo una muestra de 288 docentes. Como resultado se determinó que el reconocimiento al trabajo del colaborador incide como factor importante en la motivación de cada individuo sin dejar de mencionar el tema salarial que consideran es fundamental para el desempeño de sus actividades.

Esta investigación fue seleccionada ya que aborda la educación desde el punto de vista del sector público. El análisis de resultados detalla que para los colaboradores es de vital importancia el reconocimiento de su trabajo, además del tema salarial que no deja de ser crucial en cualquier organización. Este estudio hace hincapié a la satisfacción laboral y plantea diversos enfoques de la misma, sugieren que para tener un buen desempeño hay necesidades que se deben satisfacer, de esta manera habrá buen rendimiento por parte de los trabajadores.

En la tesis de Díaz y Torres (2018) titulada "Motivación en el desempeño laboral del personal docente. Diseño de talleres motivacionales de cultura colaborativa". Tuvo como propósito describir la relación que existe en la motivación del desempeño laboral del docente.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, deductivo no experimental. Se concluye que para los colaboradores el crecimiento de la cultura corporativa incide en la motivación además de la capacidad que muestre cada trabajador en el desarrollo de sus funciones.

El estudio fue de elección ya que como estrategia plantea un diseño de talleres para la cultura colaborativa, de esta manera pretende inducir conocimientos actualizados y potenciar las capacidades de cada colaborador. Esta técnica es descrita por medio de fases que incurren en observar, analizar, evaluar, planear, proyectar, ver, construir y ejecutar para la realización de una determinada actividad que se preste a la implementación del mismo.

En la tesis de Ávila y Medina (2022) titulada "Evaluación de la motivación y desempeño laboral de los Servidores Públicos Administrativos de la Escuela Superior

Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL” tuvo como finalidad evaluar la motivación y el desempeño laboral de los servidores administrativos del presente estudio.

La investigación es descriptiva no experimental, el instrumento utilizado fue la entrevista, se le realizó las preguntas a 78 servidores públicos administrativos. Se concluyó que la motivación incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

La investigación fue elegida ya que plantea la evaluación e importancia de la motivación laboral, además de los beneficios que aportan al buen desempeño laboral a los servidores públicos administrativos del estudio en cuestión.

En la tesis de Verdesoto (2019) titulada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019” tuvo como objetivo analizar la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de la Judicatura.

La investigación fue cuantitativa, descriptiva, correlacional no experimental. se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista, fue aplicada a 38 empleados, entre funcionarios y autoridades de la institución. Se determinó que la falta de motivación al colaborador se relaciona con el desempeño laboral.

Esta tesis fue seleccionada ya que presenta estrategias motivacionales que aportan positivamente al colaborador e incide en el desempeño futuro que brindara a la organización.

2.2. Bases teórico – científicas

2.2.1. Marco Histórico

2.2.1.1. Marco Histórico de la Motivación

Para poder ponernos en contexto, se debe definir detalladamente que es la motivación.

Según la Real Academia Española (RAE, 2022) define la motivación “como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. De esta manera podemos señalar que no solo depende de nosotros, existen factores en nuestro entorno que influyen de una manera gradual el cómo podamos actuar y comportarnos frente una situación, en este caso en particular el motivo y la razón de nuestro actuar.

De manera similar lo expresa Newstrom (2007) indica que la motivación es: “El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.”. (pág. 107)

Hasta este punto se determina que el motivo de un individuo refleja que factores o fuerzas se están presentando en ese momento para el como tal. Es así que se explica el porqué de su accionar o comportamiento. Puede tener ciertas metas dependiendo a como el entorno lo envuelve, sin embargo, también puede funcionar al revés, al no sentir apego y compromiso, solo realiza las actividades que sugiere su puesto, ni más, ni menos.

Asimismo, Sexton (1999) señala que “La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus

necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador” (p.162). Se puede explicar que existe una especie de intercambio, tanto para el colaborador como para el empleador, es decir, un trabajador no solo espera simplemente que se le abone mes a mes, sugiere algo más que solo eso, hay ciertas necesidades que requiere cubrir para que una vez se sienta satisfecho, lo retribuya a través del esfuerzo que traiga como resultado una meta propuesta por el empleador.

2.2.1.2. Marco Histórico Desempeño laboral

El desempeño laboral antiguamente era incalculable, debido a las limitaciones de la época no se podía medir el rendimiento de los trabajadores, por tal motivo los colaboradores no eran reconocidos ni recompensados, en el peor de los casos sufrían de abuso laboral y explotación.

A lo largo de los años los empleadores poco a poco han ido anotando diariamente lo que podían observar de cada trabajador, es así que pudieron notar cuan eficiente eran unos de otros, de esta manera hicieron a sus jornaleros más competitivos, pudieron corregir y reducir tiempos entre otras cosas, todo por el bien de la empresa en sí; de este modo surge como tema de importancia el desempeño, que hoy por hoy se puede medir ya que existen diversos instrumentos que nos permiten conocer que individuo es más capaz, más rápido y tiene una alta competitividad. Es así como un colaborador puede destacarse de sus demás compañeros de equipo.

Según Palaci (2005) indica que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un

individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.155). De esta manera se entiende que el desempeño se define como el aporte que cada individuo ofrece a su centro de labores en un tiempo determinado.

El desempeño es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor (Chiavenato, 2009, p. 12).

De acuerdo con lo señalado, Chiavenato nos indica que el colaborador busca llegar al objetivo desarrollando sus tareas, sin embargo, todo esto varía de acuerdo al comportamiento y enfoque que cada individuo tenga para con su centro de labores. El desempeño afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización.

Para Palmar y Valero (2014) el desempeño laboral es:

“El desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización” (p.166).

Es así como señalamos que el desempeño laboral esta ajustado a las exigencias de la organización, un colaborador esta ajustado a requerimientos los cuales debe cumplir, muchos jornaleros tienen un reloj que los mide minuto a minutos en

tiempos por desempeño; cabe indicar que cada trabajador determina su rendimiento de forma indistinta ya que se basa en comportamientos, actitudes y aptitudes individuales.

2.2.2. Marco Legal

Todas las organizaciones tienen normas laborales que deben respaldar en sus políticas empresariales, estas normas las establece el gobierno y es una guía fundamental para la realización de todas sus actividades.

Estas normas buscan proteger a los trabajadores, de esta manera el estado se mantiene vigilante con las empresas ante cualquier irregularidad o incumplimiento de las reglas establecidas.

- Ley N.º 30220 – Ley Universitario

La presente Ley tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura.

- Decreto Supremo No. 003-2022-TR

Artículo 1. Objeto de la norma

Incrementar en S/ 95.00 (noventa y cinco y 00/100 Soles) la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, con lo El Peruano /Domingo 3 de abril de 2022 NORMAS LEGALES 11 que la Remuneración Mínima Vital pasará de S/ 930.00 (novecientos treinta y 00/100 Soles) a S/ 1 025.00 (mil veinticinco y 00/100 Soles); incremento que tendrá eficacia a partir del 1 de mayo de 2022

- Decreto Legislativo No. 854

Artículo 1. Jornada de trabajo

La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales como máximo. Se puede establecer por ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias.

2.2.3 Marco Teórico

La motivación ha sido estudiada por muchos autores, ellos proponen diferentes enfoques y definiciones de la motivación.

A continuación, se presentarán diversas teorías que señalan puntos clave para la variable en estudio.

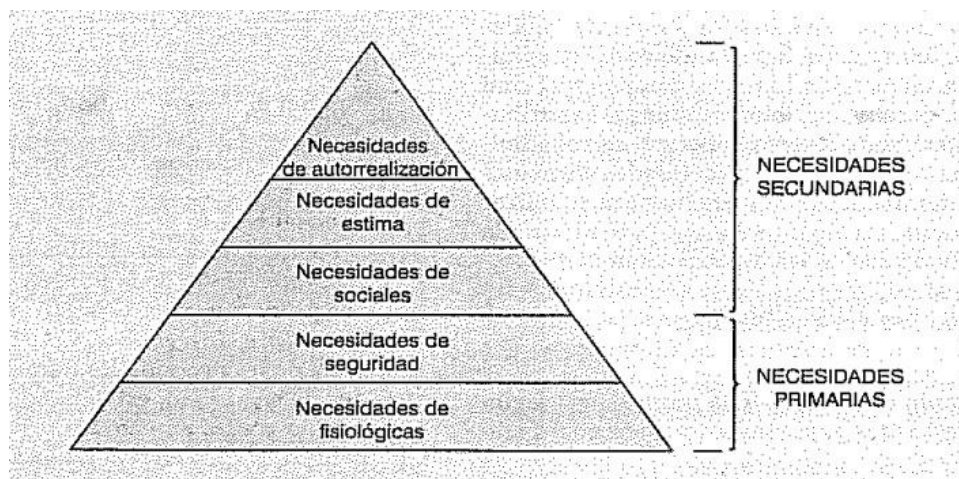
2.2.3.1. Motivación

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Para muchos la más conocida, la teoría de la jerarquía de Maslow propone 5 niveles organizados en grados de importancia.

Maslow explica su teoría y la plasma en una pirámide, como se puede visualizar en la figura 1, en la parte inferior se encuentran las necesidades fisiológicas que proponía como necesidades primarias y en la parte superior las de mayor importancia que son las necesidades de autorrealización que identificaba como necesidades secundarias.

FIGURA 1 - LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW



Fuente: Introducción a la teoría general de la administración. Chiavenato (2007)

Maslow definió la jerarquía de necesidades de la siguiente manera:

- **Necesidades fisiológicas:**

Según Chiavenato (2006), señala que: “las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo.” (p. 283). En otras palabras, son necesidades netamente primitivas, sin ellas ningún individuo podría subsistir, cosas simples como: comer, dormir, vestir, deseo sexual, etc.

- **Necesidades de seguridad:**

Estas necesidades surgen después de satisfacer las necesidades fisiológicas y consiste en un sentido de protección, la sensación de incertidumbre perturba esta necesidad, aquí se quiere tener estabilidad y solidez.

Chiavenato (2006) determina que: “Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas” (p.283)

- **Necesidades de sociales:**

Esta necesidad se enfoca en el sentimiento del individuo, la necesidad por ser aceptado en la sociedad, tener un entorno definido, con amigos y amor. Se podría decir que es la necesidad más afectiva en relación al grado de cercanía y apego por otras personas, siendo

de vital importancia para el crecimiento de la persona como tal, reflejándose en su comportamiento y como se relaciona en la sociedad.

Chiavenato (2006) indica que: “Entre las necesidades sociales están la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor.” (p. 284)

- **Necesidades de estima:**

Chiavenato (2006) señala que: “Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la autoapreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración.” (p. 284)

En otras palabras, es como se percibe y como siente que lo ven los demás, es la confianza y la capacidad que muestra ante la sociedad, es decir todo se basa en la autoestima del sujeto. De esta manera se mantiene firme y continúa creciendo sin sentimientos de inferioridad ni frustración.

- **Necesidades de autorrealización**

Esta en la cima de la pirámide, esta necesidad es la más importante y refleja la mejora continua del individuo, será mejor de lo que es porque ha crecido, ha satisfecho las 4 necesidades anteriores, por lo tanto, esta persona no le queda más que el camino de la superación.

De acuerdo con Chiavenato (2006)

“Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua”. (p. 284)

Teoría del factor Dual de Herzberg

De acuerdo con Herzberg et al (1959) clasifico la motivación en “dos factores orientados al ambiente externo y al trabajo del individuo” (p. 534)

Para este autor la conducta motivacional de un individuo se define en dos factores:

- **Factores higiénicos:**

Están fuera del alcance de las personas, es decir, un sujeto no puede manipular ni influir en estos factores, ya que se consideran enteramente externos, trae una consecuencia conductual, sin embargo, nadie puede intervenir, están fuera de control del individuo.

Para Chiavenato (2006) los factores higiénicos “se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo”. (p. 286)

También se indica que cumplir con este factor solo evita la insatisfacción de los colaboradores y si elevan la satisfacción no se mantiene a plenitud. Los factores higiénicos están más enfocados a la insatisfacción de los trabajadores. (Chiavenato, 2006).

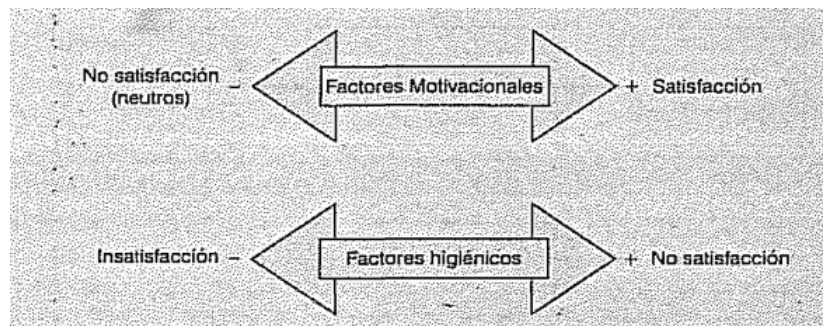
- **Factores motivacionales:**

Chiavenato (2006) indica que los factores motivacionales “se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo”. (p. 286)

De este modo se Herzberg les da mayor importancia a los factores motivacionales, ya que están bajo el control de cada persona, se enfoca en el crecimiento de cada uno, la capacidad, la eficiencia, como realiza sus actividades, como se desenvuelve en su centro de labores y como esto influye en su autoestima. Es así que cuando los factores motivacionales excelentes, esto provoca la satisfacción del individuo.

En la figura 2 se puede observar la relación que provocan tanto los factores higiénicos con la insatisfacción, como los factores motivacionales con la motivación.

FIGURA 2 - FACTORES SATISFACTORES Y FACTORES NO SATISFACTORES



Fuente: Introducción a la teoría general de la administración (Chiavenato, 2006)

Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland utilizó como soporte y base la teoría de Maslow, realizó sus investigaciones en grandes empresas e hizo comparaciones entre los ejecutivos y directivos de las diferentes compañías que estudio.

Según McClelland (1989) clasificó la teoría basada en tres necesidades: “poder, afiliación y logro. Los tres impulsores son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien”. (pág. 244)

- **Necesidad de logro**

Para Robbins y Judge (2009) es un “Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo” (p. 180). Se define como el anhelo por el éxito y el miedo a fracasar en la vida.

- **Necesidad de poder**

Aquí el poder es el punto de partida, para las personas que tienden a sentir placer por ejercer influencia sobre los demás o cierta tendencia por controlarlo todo tienen un fuerte impulso y necesidad de poder, buscan cargos que representen esta necesidad como políticos, directivos municipales, etc. Asimismo, tienen una vocación por el liderazgo y tienden a ser buenos comunicadores con el fin de ejercer poder. Robbins y Judge (2009) indican que “Es la necesidad de hacer

que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.” (p. 180)

- **Necesidad de afiliación**

Se describe como el deseo de tener buenas relaciones con los demás, a fin de sentirse aceptado y mantener un fuerte vínculo de amistad con su entorno social.

Teoría X y Y de McGregor

Chiavenato (2006) señala que:

“McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (a la cual la denominó Teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana (a la cual le dio el nombre de Teoría Y)”. (p. 290)

Para este punto McGregor se basa en dos tipos de administración, teoría X (enfoque negativo), teoría Y (enfoque positivo).

- **Teoría X**

Predominó durante décadas. Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).

2. Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimularse mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse.
(Chiavenato, 2006, p. 88).

En esta teoría se plantea un enfoque negativo, administradores que no tienen empatía y tienen como único objetivo las metas de la organización sin importarle el bienestar del colaborador, asimismo se censura al empleado, por suposiciones incorrectas.

De igual manera Hellriegel y Slocum (2009) señalan que “la teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes, que adoptan un

enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana” (p. 271)

- **Teoría Y**

De acuerdo con Chiavenato (2006) se indica que la Teoría Y “muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos” (p. 291)

En esta medida podemos darnos cuenta que esta teoría se respalda por un enfoque positivo, una administración efectiva que ofrece oportunidades a los colaboradores, brinda crecimiento dentro de la organización, expande las capacidades de los trabajadores y desarrolla el potencial de cada uno.

Teoría de ERC de Alderfer

Alderfer modificó la teoría de Maslow, de este modo sería más compatible con sus investigaciones experimentales. De esta manera surgió su teoría ERC.

Alderfer planteó 3 grupos de necesidades:

- **Existencia:**

Similar a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, en este punto se suplen las necesidades esenciales.

- **Relación:**

Aquí se toma en cuenta las relaciones interpersonales y afectivas con otras personas, la aceptación y vínculos positivos con su entorno, abarca las necesidades sociales de Maslow.

- **Crecimiento**

El tercer grupo considera las necesidades de estima y autorrealización de Maslow. Tiene que ver con el crecimiento personal.

Según Robbins y Judge (2009) indican que “Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades”. (p. 177)

De esta manera no se sugiere un orden para las necesidades propuestas por Alderfer, sin embargo, se demuestra que son fundamentales para la motivación.

Teoría de las expectativas de Vroom

Robbins y Judge (2009) indican que esta teoría “afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera

que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo” (p. 197). Lo que señala esta teoría es que para que una persona sienta motivación debe existir una compensación, este será el móvil para que un colaborador se esfuerce y de esta manera pueda obtener la recompensa que desea, puede ser un mejor salario, bono, asensos, etc.

La teoría de las expectativas de Vroom indica tres relaciones:

- **Relación esfuerzo – desempeño**

Según Robbins y Judge (2009) los empleados temen que no se les evalúe de manera justa ya que en el sistema de evaluación de desempeño no existan preguntas que tengan que ver con ello, y si referentes a la lealtad, la identidad o el compromiso. Otra posibilidad es que sientan que no le agradan a su jefe y por más que ellos contribuyan y den su máximo esfuerzo, no será evidenciado.

Esto resulta en un impacto negativo, ya que afecta la motivación del empleado y concluyen que no importa que tan capaz y eficiente sea, nunca tendrán una buena evaluación.

- **Relación desempeño – metas personales**

Según Robbins y Judge (2009) los empleados creen que la relación desempeño – recompensa es débil ya que usualmente los salarios reconocen la antigüedad, cooperación y en algunos casos cuando adulador puedan ser con los superiores, por tal razón ellos no consideran que sea un punto de motivación, consideran que las

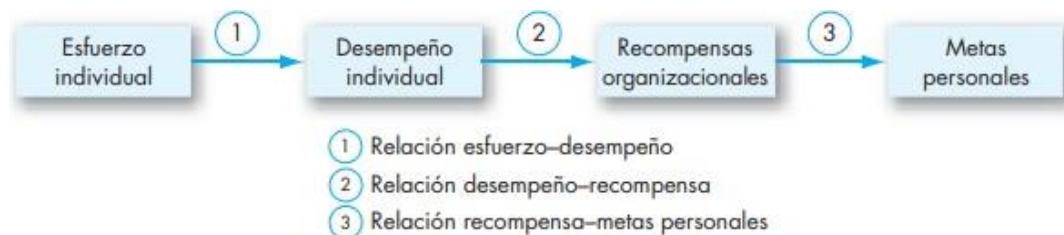
recompensas en su mayoría no reconocen el desempeño sino otros factores ajenos a la misma.

- **Relación recompensas -metas personales**

Según Robbins y Judge (2009) los colaboradores en caso sean recompensados, no significa una necesidad satisfecha, ya que ellos se esfuerzan por un pago mayor, por un puesto más retador, sin embargo, solo reciben palabras de agradecimiento y nada más. Otra situación es que los superiores no tengan la autonomía de otorgar una merecedora recompensa y estén sujetos a procesos largos de aprobación para estas o simplemente estén limitados de siquiera otorgarlas. Cabe resaltar que muchas veces se piensa erróneamente que lo que un colaborador desea, lo desean todos, cada uno tiene diferentes ambiciones y objetivos.

En la figura 3 se puede observar las relaciones plasmadas por Robbins y Judge en su teoría de las expectativas.

FIGURA 3 - TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS



Fuente: Comportamiento Organizacional (Robbins y Judge, 2009)

Teoría de la equidad de Stacy Adams

Chiavenato (2006) indica que “Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas contribuyen a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios”. (p. 230)

La teoría de Adams se basa en la comparación, los colaboradores manejan la equidad comparándose con sus compañeros de trabajo, en este punto ellos perciben si es justo o no el salario de cada uno, si lo que perciben compensa todo el trabajo que realizan, si uno de sus colegas merece recibir un ingreso mayor, entre otras situaciones paralelas donde un individuo pueda sentir equidad o inequidad por parte de la organización.

A continuación, se representa la explicación en un gráfico de esta teoría

FIGURA 4 - TEORÍA DE EQUIDAD

| Comparación de razones* | Percepción |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| $\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$ | Inequidad por compensación inferior |
| $\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$ | Equidad |
| $\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$ | Inequidad por compensación superior |

*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado; y $\frac{O}{I_B}$ representa a las personas relevantes.

Fuente: Comportamiento Organizacional (Robbins y Judge, 2009)

Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. Yo interior: Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior: Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. Otro interior: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Dimensiones de la Motivación

Robbins y Judge (2009) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (p. 175)

- **Intensidad**

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) se refiere a la razón detrás del intento y empeño de cada persona al realizar alguna actividad. Cabe indicar que una intensidad elevada no garantiza un buen desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización.

- **Dirección**

Se basa en donde va el enfoque o intensidad que un individuo pone al realizar una actividad, la dirección o el rumbo que toma dicha energía y esfuerzo hacia un objetivo propuesto.

Robbins y Judge (2009) indican que es “el esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas.” (p. 175)

- **Persistencia**

El periodo en el cual un colaborador mantiene la motivación y logra superar los obstáculos que se le presentan al llegar al objetivo trazado.

Según Robbins y Judge (2009) señala que “es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo” (p. 175)

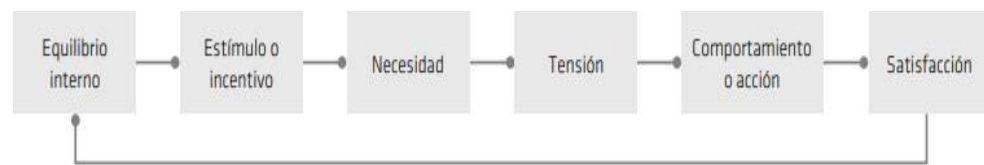
Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. (Chiavenato, 2006, p. 42). Es así que cuando existe una tensión o incomodidad el individuo busca

realizar una acción que lo lleve a satisfacer su necesidad de este modo vuelve a su estado de equilibrio. En un ciclo que se repite una y otra vez.

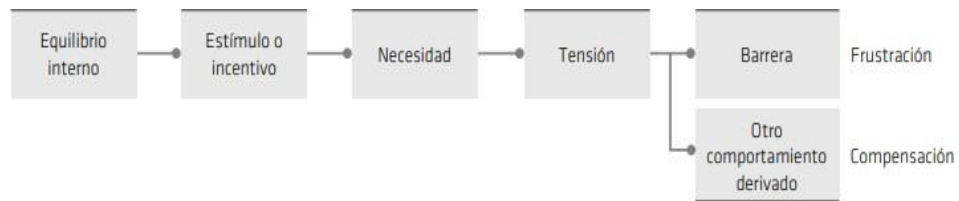
A continuación, se presentará las etapas del ciclo motivacional:

FIGURA 5 - ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LA SATISFACCION DE UNA NECESIDAD



Fuente: Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2006)

En esta figura la necesidad se satisface, no sin antes pasar por 5 etapas luego de suplir la necesidad. De esta manera el individuo vuelve a su estado de equilibrio y debido a que este ciclo se presentara una y otra vez, el colaborador mejorara su comportamiento, será más eficaz a medida que pasa el tiempo, de este modo no tendrá incomodidades ni tensiones a menudo y sabrá manejar la situación cada vez que surja alguna insatisfacción.

FIGURA 6 - CICLO MOTIVACIONAL CON FRUSTRACIÓN O COMPENSACIÓN

Fuente: Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2006)

Aquí se suscita todo lo contrario, la necesidad al no ser satisfecha se compensa por otro comportamiento derivado de la misma. Es decir, al no conseguir el objetivo o la meta trazada, la sustituye por otra que a pesar de no satisfacer en su totalidad la necesidad sirve como compensación.

2.2.3.2. Desempeño laboral

Evaluación de desempeño

Según Alles (2008) la evaluación se debe realizar en base a un puesto real de la organización para que se pueda considerar en casos de selección de personal futuro, de esta manera se pueda considerar en las promociones o funcione para traslados o designaciones a otro puesto de trabajo.

De acuerdo a lo señalado por Alles, existes pasos a seguir para realizar la evaluación de desempeño:

- **Definir puesto**

Según Alles (2008) señala que “para ello se utiliza el documento denominado descriptivo del puesto” (p. 39). Este documento comprende las funciones que va a desempeñar el colaborador, tanto el jefe como el empleado están al tanto y de acuerdo con el contenido propuesto, la evaluación estará ligada sobre el puesto correspondiente al individuo en ese momento.

- **Evaluar desempeño**

Para medir el desempeño de cada colaborador se debe recurrir a un método de medición, este debe ser a elección de la organización, de esta manera se podrá evaluar y obtener información con respecto al trabajador.

Allés (2008) detalla que “para evaluar el desempeño será necesario utilizar algún tipo de herramienta o método, de lo cual surgirá una calificación. Para ello se debe contar con una escala definida previamente que indique el grado correspondiente a la evaluación efectuada” (p. 40)

- **Retroalimentación**

Para Alles (2008) “El jefe dará la debida retroalimentación sobre el desempeño, los resultados obtenidos y los progresos del colaborador. Implica brindar sugerencias para su accionar futuro” (p. 40)

De esta manera el empleador es consciente del progreso o no del colaborador, da recomendaciones para que mejore y siga progresando en sus actividades en la organización.

FIGURA 7 - LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN TRES PASOS



Fuente: Desempeño por competencias (Alles, 2008)

Alles señala que el paso 2 se puede desglosar en los siguientes aspectos o momentos:

- **Al inicio del periodo**

En una reunión entre el jefe y el colaborador, se describirán las funciones que debe realizar, además se incluirán procedimientos y se fijarán objetivos para esa posición.

- **Etapas intermedias**

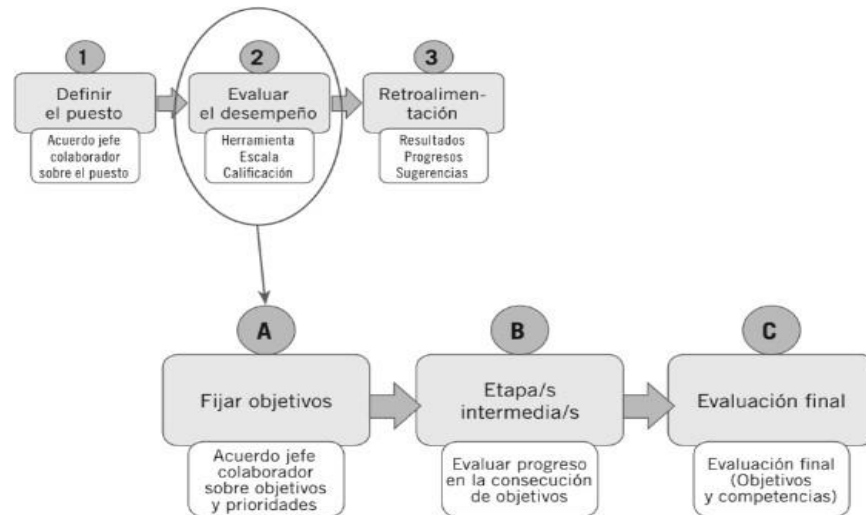
Según Alles (2008) generalmente se realiza de manera semestral la evaluación de desempeño al colaborador luego de ingresar, teniendo en cuenta los objetivos y prioridades definidos para el puesto.

- **Al final del periodo**

Reunión final de retroalimentación donde se evaluarán los resultados alcanzados junto con la medición de las competencias definidas para el puesto. Si por alguna circunstancia los jefes de un colaborador fueron más

de uno en el periodo considerado deberá segmentarse el periodo y el colaborador será evaluado por los diferentes jefes. (Alles, 2008, p. 41)

FIGURA 8 - EVALUAR EL DESEMPEÑO DESGLOSADO EN TRES MOMENTOS



Fuente: Desempeño por competencias (Alles, 2008)

Importancia de la evaluación de desempeño

El personal en las organizaciones es de vital importancia ya que son ellos la fuerza laboral que impulsa el crecimiento y el desarrollo de la empresa, por este motivo es fundamental medir el desempeño de cada colaborador, corroborar cuan eficientes son y que tan capaces son en sus puestos de trabajo.

De acuerdo con Werther y Davis (2008) la evaluación de desempeño es iniciado por el trabajador consultando a sus superiores como se maneja en su puesto y si ha sido capaz de alcanzar los objetivos que requieren sus funciones esto es evaluado por los jefes y de acuerdo a los resultados ellos califican si es bueno, muy bueno, excelente o deficiente.

Es de esta manera que se puede determinar la eficiencia de cada trabajador, es aconsejable realizar la medición de desempeño dos veces al año, para poder corregir cualquier desviación hacia la meta.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

Dimensiones del desempeño laboral

El desempeño laboral se manifiesta como el rendimiento que ofrece el colaborador a la organización, para que esto sea positivo, la empresa debe suplir las necesidades que lo motiven a tener un buen desempeño y logre las metas propuestas por la misma.

Las actitudes que intervienen en el desempeño laboral son las siguientes:

- Clarificar los objetivos y metas
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades
- Definir los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que se necesitan para el logro de los objetivos.
- Tener formatos de los resultados de cada empleado para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Tener mejor comunicación entre directivos y empleados

- **Satisfacción en el trabajo**

Según Newstrom (2007) señalan que la satisfacción en el trabajo es “un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (p. 218)

Para que un colaborador este satisfecho en su centro de labores debe tener incentivos, bonos, salarios adecuados que le permitan sentirse bien y tener sentimientos positivos para con la organización. De esta manera es en que está estrechamente ligado al desempeño laboral de cada uno, hay un intercambio entre colaborador y empleador. Ellos aportan y retribuyen de forma gradual, necesitan sentirse apreciados y valorados en la empresa.

- **Involucramiento con el puesto**

Según Newstrom (2007) es la importancia que le da un colaborador a su trabajo, la energía, el tiempo y toda la dedicación que le ofrece. Para ellos un trabajo bien realizado es primordial ya que consideran que repercute en su imagen y es la vara con la que se mide su nivel de eficiencia.

Para los empleados que se compenetran de esta manera con su trabajo, la perdida de esta causa un impacto abismal en su vida ya que sueñan con pertenecer a una causa grande y a participar en decisiones importantes que impliquen demostrar su utilidad dentro de la organización

Un colaborador involucrado con la organización espera crecer dentro de la misma, sugiere un empoderamiento participando en toma de decisiones o sintiéndose parte de ella, son éticos y mantienen un buen comportamiento dentro de su centro de labores, ya que quieren mantener una buena imagen y proyectar lo eficiente y capaces que son a su entorno.

- **Compromiso con la organización**

De acuerdo con Newstrom (2007) el compromiso de un colaborador es la conexión que puede sentir, la importancia y el interés que le sugiere la organización a la que pertenece.

Este sentimiento de lealtad por parte de un colaborador a su organización, se da por el afecto que pueda sentir hacia ella, a los años que tiene trabajando dentro de la misma, cabe recalcar que el sentimiento de compromiso está más ligado a los veteranos, individuos que le han dedicado años de su vida a la empresa y mantienen un vínculo estrecho desde su afecto hasta la normativa de la propia empresa.

Dimensiones del desempeño laboral

A continuación, se presentan 3 dimensiones propuestas por diferentes autores:

- **Desempeño de tareas**

Según Varela y Salgado (2010) es un conjunto de conductas que determinan el puesto; son los hechos que requieren una posición. Es decir, es el comportamiento que se exige para la ejecución de una tarea.

- **Desempeño contextual**

De acuerdo con Borman y Motowidlo (1993) se indica que son comportamientos ajenos al puesto de trabajo, son voluntarios por parte del trabajador, no tiene relación con las funciones que desempeñan habitualmente, sin embargo, contribuyen con los objetivos de la organización.

- **Desempeño Contraproducente**

Según Robinson y Bennett (1995) el desempeño contra productivo son acciones que peligran el ambiente laboral de la organización o de los colaboradores, con el objetivo de romper las reglas y normativas de la misma, ya sea un hecho material o no, asimismo se precisa que estas conductas se separan en función al receptor:

- **Factor interpersonal**

Existe un riesgo físico y psicológico de los compañeros de trabajo, puede partir desde opinar mal de los demás hasta la coacción hacia otros.

- **Factor organizacional**

Aquí se pretende atacar a la organización como tal, un ataque directo hacia la compañía como robo de información o ataques cibernéticos.

2.3. Estudio del arte

2.3.1. Motivación

La teoría de Maslow plantea 5 necesidades y las clasifica de acuerdo a la importancia que radica en cada una de ellas. En el nivel más bajo de la pirámide se encuentra las necesidades fisiológicas; tiene que ver con lo básico que necesita una persona para poder vivir. En el segundo nivel esta la necesidad de seguridad; corresponde en cómo mantenerse en la sociedad, empleo, economía, salud, etc. En el medio se posiciona la necesidad social; esto indica el sentido de pertenecer a un grupo, ya sea la familia, amigos o una relación afectiva. En el cuarto nivel esta la necesidad de estima; es el reconocimiento que requiere con respecto a su trabajo, la reputación y el éxito que representa su esfuerzo u acciones que ha traído consigo sus metas. Por último, está la necesidad de autorrealización; este nivel solo puede ser satisfecho una vez se hayan cumplido todos los anteriores. Por ello es la necesidad más alta de la pirámide.

La teoría dual de Herzberg, expone la satisfacción e insatisfacción laboral en el trabajo y las divide en dos factores: factores higiénicos y factores de motivación.

Los factores higiénicos dependen enteramente del empleador, es decir son factores externos donde el trabajador no interviene, depende de ellas. Están determinadas por la empresa, esta puede ser el sueldo, la política de la empresa, posición de trabajo, etc. Son factores que pueden causar insatisfacción laboral dependiendo como estén establecidas. Por otro lado, están los factores motivacionales, que si están estrechamente ligados al trabajador ya que tiene que ver a como se sienten con respecto a su crecimiento, reconocimiento y el desarrollo que han logrado con respecto a sus funciones a cargo.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de Mc Clelland, él plantea 3 necesidades fundamentales en su teoría, estas son; necesidad de logro; aquí los trabajadores se enfocan en los grandes objetivos, les gustan los retos así estos impliquen grandes sacrificios. La necesidad de afiliación se enfoca en el trabajo en equipo y de pertenecer a un grupo. Finalmente tenemos al último y es la necesidad de poder; aquí están las personas muy competitivas, tienden a ser dominantes e influyentes dentro de la organización.

En la teoría “X” y “Y”, Mc Gregor aporta dos formas distintas de dirigir a sus empleados, de ahí nace la teoría X y la teoría Y.

En la teoría “X”, Mc Gregor plantea que los directivos controlan negativamente a sus trabajadores, hay un mando absoluto por parte del líder, no se aceptan objeciones, la supervisión es estricta y el trabajador solo ejerce obediencia sin más que decir. Muy por el contrario, en la teoría “Y” el trabajador es visto como un bien necesario que fomenta esfuerzo y desempeño en el trabajo, por tal motivo los directivos fomentan su bienestar, contemplan condiciones para su desarrollo y se toma en cuenta la motivación como eje fundamental para su rendimiento.

La teoría de ERC de Alderfer reformula la teoría de Maslow y la plasma en solo 3 necesidades: la necesidad de existencia, la cual abarca lo esencial para vivir ya que de no cumplir esta necesidad puede ser igual al fallecimiento de una persona; la segunda es la necesidad de relación, se define como las relaciones interpersonales, ya sea de amistad, familiar o íntima y la última es la necesidad de crecimiento, que está determinada por la necesidad de prosperidad del individuo.

La teoría de las expectativas de Vroom sugiere que para que una persona sienta motivación debe saber que existe una compensación, de esta manera surge el interés y crece la expectativa por ganar la recompensa. De esta manera Vroom propone tres relaciones: la primera es la relación de esfuerzo y desempeño, donde se indica que a mayor esfuerzo se tendrá mayor desempeño. La segunda es la relación de desempeño y metas personales, sostiene que al tener mayor desempeño se obtendrá un objetivo, una meta personal. La tercera y última es la relación de recompensas y metas personales, consiste en la compensación de haber obtenido el objetivo, la recompensa de haber llegado a la meta propuesta.

La teoría de la equidad de Stacy Adams plantea una comparación frecuente de los trabajadores con sus demás compañeros, un sentido de justicia que los hace reflexionar y determinar si lo que perciben los demás equivale a su esfuerzo o si muy por el contrario es injusto y no son medidos de igual manera.

Es así como ellos son motivados a contribuir ya que consideran que lo que perciben es valioso o no, por este motivo inclusive pueden optar por dejar o no la empresa, caso contrario pueden seguir; es un sentido de percepción y si están satisfechos con lo que se les retribuye.

Las dimensiones de la motivación propuesta por Robbins y Judge sostiene que la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Sus tres dimensiones son: intensidad, se refiere a lo enérgico del intento de una persona. La segunda dimensión es la dirección y pretende ver hacia dónde va esa intención, cual es el objetivo y donde se enfoca. La última dimensión es la persistencia y es el periodo en

el cual un colaborador mantiene la motivación y logra superar los obstáculos que se le presentan al llegar al objetivo trazado.

El ciclo motivacional propuesto por Chiavenato, indica que este ciclo empieza con el surgimiento de una necesidad, cada que surge se rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

Es un ciclo que se repetirá una y otra vez cada que surja una tensión y mueva todo el ciclo nuevamente, puede satisfacerse la necesidad y puede suceder todo lo contrario, en el último caso, se tendría que sustituir la necesidad por alguna otra que si bien no la supla del todo pueda brindarle una compensación aceptada.

2.3.2. Desempeño laboral

Alles indica que el desempeño laboral de un colaborador se debe basar y evaluar siempre en función del puesto actual del trabajo de cada uno para esto ella indica 3 pasos a seguir los cuales son: definir el puesto, evaluar desempeño y retroalimentación. Cabe señalar que el paso dos puede ser al inicio del periodo, etapas intermedias y al final del periodo.

La importancia de la evaluación del desempeño propuesto por Werther y Davis consiste en comentarios por parte del empleado de como alcanzo sus logros y sugerencias en caso haya algo por mejorar, esto sería revisado por el supervisor quien debió autorizar el proceso y además deberá otorgar la calificación, de esta manera se conoce la eficiencia del colaborador.

Las dimensiones del desempeño laboral propuesta por Newstrom son las siguientes: satisfacción en el trabajo, aquí se manifiestan las emociones que

tienen respecto la actividad que realizan. El involucramiento con el puesto, esto determina quienes son, se puede decir que su empleo es una parte fundamental en su vida y le dedican todo el tiempo y energía. Por último, el compromiso con la organización, consiste en cómo se identifica el colaborador para con su trabajo, cuan comprometido y agradecido esta con su centro de labores.

También existen otras dimensiones de desempeño y han sido definidos por diversos autores:

Desempeño por tareas: Varela y Salgado exponen esta dimensión como acciones propias del mismo puesto.

Desempeño contextual: Borman y Motowidlo indican que es lo contrario a lo mencionado a lo anterior, ya que se realizan acciones que no tienen que ver con las funciones de su puesto, sin embargo, tienen una dirección hacia los objetivos de la organización.

Desempeño contraproducente: Robinson y Bennett señalan que son acciones que afectan el clima laboral y rompen las normas de la compañía. Se dividen en factores interpersonales y organizacional.

2.4. Definición de términos básicos

Para poder entender esta tesis a continuación se presentan las siguientes definiciones:

- Motivación: “Se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta.” (Robbins & Decenzo, 2002, p. 274).

- Desempeño: “Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 12)
- Desempeño laboral: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (Palaci, 2005, p. 155).
- Evaluación del desempeño: “Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien” (Ivancevich, 2005, p. 260).
- Necesidad de logro: “Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo” (Robbins y Judge, 2009, p. 180)
- Necesidad de poder: “Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.” (Robbins y Judge, 2009, p. 180)
- Necesidad de afiliación: “Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos”. (Robbins y Judge, 2009, p. 180)
- Intensidad: “Consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación.” (Robbins & Judge, 2009)

- Dirección: “El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas.” (Robbins & Judge, 2009)
- Persistencia: “Es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta” (Robbins & Judge, 2009)
- Satisfacción laboral: “Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (Wright & Davis, 2003).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1 Hipótesis General

La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

3.1.2 Hipótesis Específicas

1. La intensidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
2. La dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
3. La persistencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

3.2. Las variables de estudio y su operacionalización

Las variables de la investigación son: Motivación y desempeño laboral.

Cada una de ellas presentan dimensiones e indicadores que serán considerados en el desarrollo de toda la investigación.

3.3. Matriz de operacionalización de variables

TABLA 2 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN | ÍTEM |
|----------------------------------|--|--------------------------------|---|--|--------------------|-------|
| V1: MOTIVACIÓN | Robbins y Judge (2009) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (p. 175) | INTENSIDAD | Se define como las ganas, esfuerzo y empeño que un individuo tiene al realizar una actividad o una tarea. | - Actitud laboral - Incentivos - Reconocimiento | Encuesta Likert | 1-3 |
| | | DIRECCION | Es el rumbo que toma el esfuerzo y la intensidad. ¿A dónde se dirige? | - Objetivos trazados - Liderazgo | | 4-5 |
| | | PERSISTENCIA | Representa el tiempo en que la motivación se mantiene y logra superar los obstáculos para llegar a la meta propuesta. | - Metas laborales - Disciplina - Formación por competencias | | 6-8 |
| V2: DESEMPEÑO LABORAL | Newstrom propone tres actitudes que intervienen en el desempeño laboral, las cuales son: satisfacción en el trabajo, involucramiento con el puesto y compromiso con la organización. (Newstrom, 2007) | SATISFACCION EN EL TRABAJO | Se define como emociones positivas o negativas hacia sus actividades laborales. | - Impacto ambiental - Trabajo individual - Trabajo en equipo - Desempeño laboral | Encuesta Likert | 9-13 |
| | | INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO | Implica la imagen y la estima del individuo, el trabajo es parte central en su vida. | - Autoestima - Desarrollo profesional - Responsabilidad en toma de decisiones - Retroalimentación | | 14-19 |
| | | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN | Representa el deseo de quedarse en la empresa en un futuro y una conexión emocional con la misma. | - Identidad laboral - Valor económico - Compromiso normativo - Poder organizacional | | 20-24 |

Fuente: Elaboración propia

3.4. Matriz lógica de consistencia

TABLA 3 - MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|--|--|--|--------------------------|--------------------------------|--|--|
| ¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre la motivación y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | V1: MOTIVACIÓN | INTENSIDAD | - Actitud laboral - Incentivos - Reconocimiento | Tipo: Aplicada Enfoque: Cuantitativo Alcance: Descriptivo- Correlacional Diseño: No experimental Corte: Transversal Método: Hipotético- Deductivo |
| SECUNDARIOS | ESPECÍFICOS | ESPECÍFICOS | | DIRECCIÓN | - Objetivos trazados - Liderazgo | |
| ¿De qué manera la intensidad se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre la intensidad y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La intensidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | | PERSISTENCIA | - Metas laborales - Disciplina - Formación por competencias | |
| ¿De qué manera la dirección de logro se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre la dirección y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | V2: DESEMPEÑO LABORAL | SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO | - Impacto ambiental - Trabajo individual - Trabajo en equipo - Desempeño laboral | Población: 1149 Muestra: 289 Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta |
| ¿De qué manera persistencia se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre persistencia y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La persistencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | | INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO | - Autoestima - Desarrollo profesional - Responsabilidad en toma de decisiones - Retroalimentación | |
| | | | | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN | - Identidad laboral - Valor económico - Compromiso normativo - Poder organizacional | |

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo, método, alcance, corte y enfoque de la investigación

4.1.1. Tipo de investigación

Según Paz (2017) la investigación aplicada tiene como fin resolver un determinado problema, por lo tanto, esta investigación es de tipo aplicada ya que no solo realiza búsquedas teóricas, se proponen recomendaciones y se pretende erradicar el problema.

4.1.2. Método de investigación

De acuerdo a Hernández et al. (2014), una investigación es de método hipotético – deductivo cuando se realiza un planteamiento del problema, para luego formular las hipótesis.

Esta investigación es de método hipotético deductivo ya que a raíz del planteamiento del problema se formularon hipótesis que fin de obtener resultados.

4.1.3. Alcance de investigación

Según Hernández et al. (2014), una investigación es de alcance descriptivo correlacional cuando se a analizan dos o más variables a fin de comprobar la relación que tienen entre sí.

4.1.4. Corte de investigación

Según Hernández et al. (2004) una investigación es de corte transversal cuando se recopila y se describe la información en un solo momento.

El corte de esta investigación es transversal ya que se recolecta la información por única vez en un solo momento a través del instrumento de cuestionario en una universidad en el Perú.

4.1.5. Enfoque de la investigación

Esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que se designará una representación numérica a cada variable u objeto de estudio. Se buscará determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en una universidad de Perú.

Según Hernández et al (2014) indica que “El enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)” (p.10).

Es de esta manera que se pretende medir con exactitud ambas variables.

4.2. Diseño específico de investigación

Según Hernández et al (2014) La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (p.153).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la presente investigación será no experimental ya que no se manipulará ninguna de las variables, no se realizará ningún experimento, solo se trabajará en base a las variables existentes.

4.3. Población y muestra de investigación

4.3.1. Población

Según Hernández et al. (2014) la población es la totalidad de elementos que poseen características o especificaciones en común. En este estudio se define como población al total de trabajadores administrativos y de docentes de la universidad en cuestión, conformada por 1149 personas en el año 2023.

4.3.2. Muestra

Hernández et al. (2014) menciona que una muestra es una pequeña fracción de la población. Es un número exacto de individuos, definido en sus características, al que llamamos población.

En la presente investigación, la muestra está conformada por los docentes y trabajadores administrativos de una institución de Educación Superior en Lima.

A continuación, se presenta un muestreo probabilístico para la recolección de la información que se demandó en la presente investigación.

$$n = \frac{NZ^2 2pq}{(N - 1) E^2 + Z^2p}$$

Donde:

- n: tamaño de la muestra 289
- Z: nivel de confianza elegido (1.96).
- p: porcentaje de éxito (5%).
- q: porcentaje fracaso (5%).
- N: tamaño de la población 1149
- e: error máximo permitido (5%).

De esta manera calculamos:

$$n = \frac{1149 (1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(1149 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)}$$

$$n = 289$$

La muestra será conformada por 289 colaboradores, entre docentes y personal administrativo de una Institución de Educación Superior en Lima.

4.4. Instrumentos de obtención de datos

Según Hernández et al (2014) indica que “La validez de criterio de un instrumento de medición se establece al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo”. (p. 202).

Para la presente investigación se utilizará como instrumento el cuestionario.

Hernández et al (como se citó en Chasteauneuf, 2009). “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. En esta medida se utilizará el cuestionario como herramienta de recolección de datos para la Variable N.º 1: Motivación y la Variable N.º 2: Desempeño Laboral.

4.4.1. Validez

La validez del instrumento fue proporcionada por el juicio de expertos, se revisaron una a una las preguntas para el desarrollo de la investigación.

Los expertos serán presentados a continuación:

TABLA 4 - VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

| Cargo | Nombres y apellidos | DNI | Especialidad |
|-------|-------------------------------|----------|----------------|
| Dr. | Jorge Luis Escalante Flores | 09390378 | Marketing |
| Mag. | Renzo Daniel Minchola Guardia | 45614158 | Logística |
| Mag. | Carlos Alberto Méndez Vicuña | 07128084 | Administración |

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Confiabilidad

Según Hernández et al. (2014) señala que uno de los procesos más usados para hallar la confiabilidad del trabajo de investigación a través del coeficiente es el Alfa de Cronbach.

El coeficiente de la presente investigación fue analizado mediante los siguientes criterios:

- Coeficiente Alfa de Cronbach > 0.90 es Confiabilidad muy alta
- Coeficiente Alfa de Cronbach > 0.80 es Confiabilidad alta
- Coeficiente Alfa de Cronbach > 0.70 es Confiabilidad aceptable
- Coeficiente Alfa de Cronbach > 0.60 es Confiabilidad baja
- Coeficiente Alfa de Cronbach > 0.50 es Confiabilidad muy baja
- Coeficiente Alfa de Cronbach < 0.50 es Confiabilidad inaceptable

La muestra utilizada fue de 289 trabajadores y el instrumento es conformado por 24 preguntas las cuales fueron puestas a prueba mediante la confiabilidad del instrumento a través Alfa de Cronbach.

TABLA 5 - RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE CASOS DE LA INVESTIGACION

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 50 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 50 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6 - COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACH DE LA INVESTIGACION

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .874 | 24 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se observa que el Alfa de Cronbach revela un 0.851% lo cual indica que la confiabilidad del instrumento es alta según el criterio establecido.

Asimismo, se indica que la validez fue otorgada a través del juicio de 3 expertos en las especialidades de marketing, logística y administración; previamente mencionados en la tabla 4.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Seguidamente después de haber realizado las encuestas, se procedió a exportar los resultados a Excel, de ese modo poder analizar la frecuencia y porcentajes que arrojaron las preguntas propuestas en el cuestionario. Posterior a esto, se utilizó el programa SPSS versión 27, para de esta manera determinar la confiabilidad de las preguntas a través del Alfa de Cronbach.

4.6. Procedimiento de ejecución de estudio

La ejecución del estudio se realizó mediante el siguiente proceso:

- Elaboración de la matriz AQP
- Elaboración del planteamiento del estudio

- Formulación del problema principal y secundarios
- Formulación de objetivos generales y específicos
- Búsqueda de los antecedentes
- Elaboración del marco teórico, marco legal, marco histórico
- Elaboración de hipótesis general y específicos
- Elaboración de matriz de operacionalización y de consistencia
- Elaboración de método
- Elaboración de validez del instrumento por juicio de expertos
- Recolección de datos y resultados
- Elaboración de confiabilidad del instrumento
- Análisis de resultados
- Elaboración del informe final
- Elaboración de la visual informe (PPT)
- Sustentación de conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de los resultados

5.1.1. Análisis e interpretación de los resultados sociodemográficos y descriptivos

De acuerdo a los resultados del cuestionario, se plasmarán las tablas y gráficos que representan las respuestas otorgadas por los trabajadores de una institución de Educación Superior en Lima.

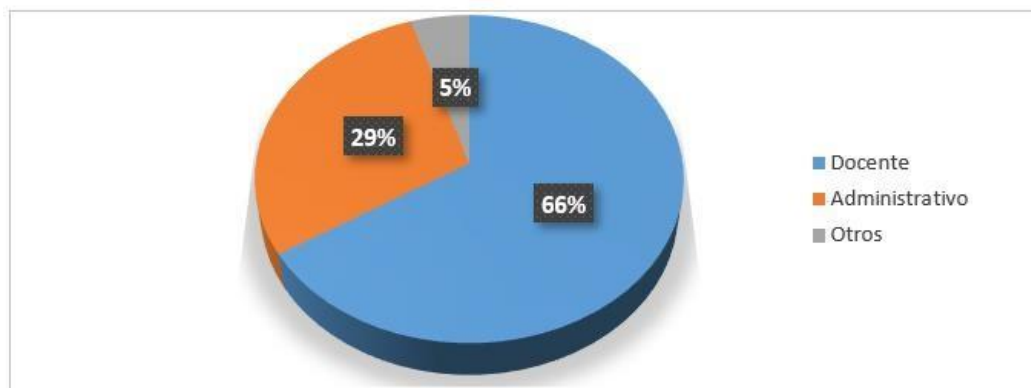
➤ Resultados sociodemográficos

TABLA 7 - RESULTADO SOCIODEMOGRAFICO DE CARGOS

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado (%) |
|----------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Docente | 191 | 66% | 66% |
| Administrativo | 84 | 29% | 95% |
| Otros | 14 | 5% | 100% |
| Total | 289 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 9 - RESULTADO SOCIODEMOGRÁFICO DE CARGOS



Fuente: Elaboración propia

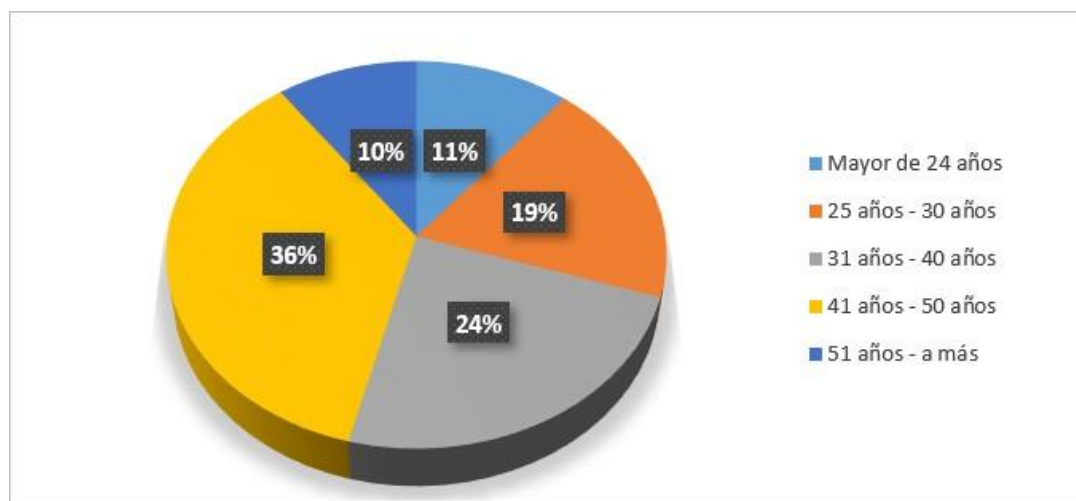
En la tabla 7 y figura 9 anterior observamos que el 66% de encuestados tiene un cargo de docente, el 29% tiene un cargo administrativo y el 5% tiene un cargo diferente a los dos antes mencionados.

TABLA 8 - RESULTADO SOCIODEMOGRAFICO DEL RANGO DE EDAD

| Rango de edad | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado (%) |
|----------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Menor de 24 años | 33 | 11% | 11% |
| 25 años - 30 años | 55 | 19% | 30% |
| 31 años - 40 años | 68 | 24% | 54% |
| 41 años - 50 años | 104 | 36% | 90% |
| 51 años - a más | 29 | 10% | 100% |
| Total | 289 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 10 - RESULTADO SOCIODEMOGRÁFICO DEL RANGO DE EDAD



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 y figura 10 observamos que el 36% de encuestados tiene un rango de edad de 41 a 50 años, el 24% tiene un promedio de 31 a 40 años, el 19% de

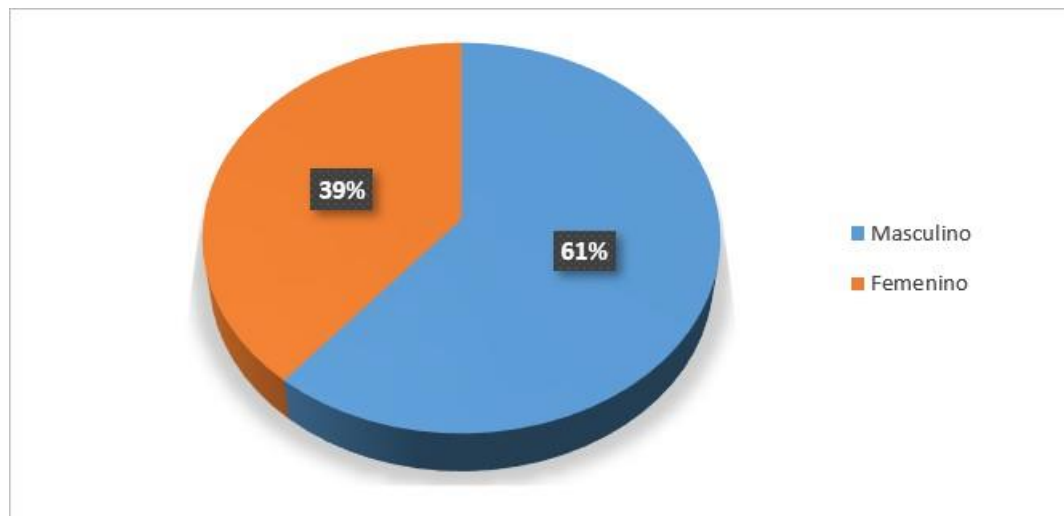
colaboradores tiene de 25 a 30 años de edad, el 11% tiene de 20 a 24 años y el 10% tiene de 51 años a más edad.

TABLA 9 - RESULTADO SOCIODEMOGRAFICO DEL GÉNERO

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Masculino | 175 | 61% | 61% |
| Femenino | 114 | 39% | 100% |
| Total | 289 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 11 - RESULTADO SOCIODEMOGRÁFICO DE GÉNERO



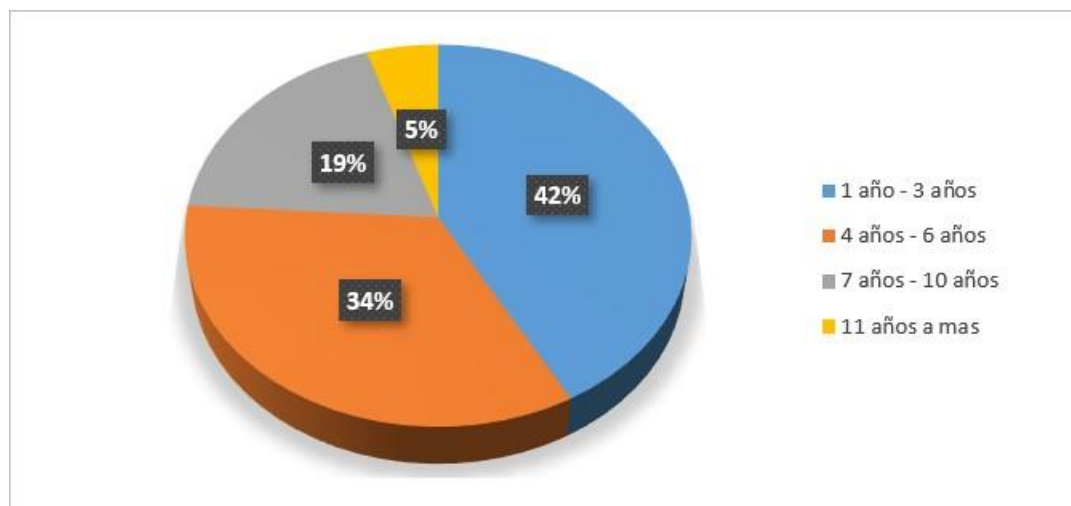
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 y figura 11 el 61% de los colaboradores son masculinos, siendo el 39% representado por las féminas.

TABLA 10 - RESULTADO SOCIODEMOGRAFICO DE AÑOS DE SERVICIO

| Años de servicio | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado (%) |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1 año - 3 años | 122 | 42% | 42% |
| 4 años - 6 años | 98 | 34% | 76% |
| 7 años - 10 años | 54 | 19% | 95% |
| 11 años a mas | 15 | 5% | 100% |
| Total | 289 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 12 - RESULTADO SOCIODEMOGRÁFICO DE AÑOS DE SERVICIO

Fuente: Elaboración propia

Como se indica en la tabla 10 y figura 12 el 42% de los colaboradores ha prestado sus servicios entre 1 a 3 años, el 34% ha trabajado entre 4 a 6 años, el 19% ha permanecido en la institución entre 7 a 10 años y finalmente el 5% ha laborado de 11 años a más.

➤ Resultados descriptivos

TABLA 11 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE ACTITUD LABORAL

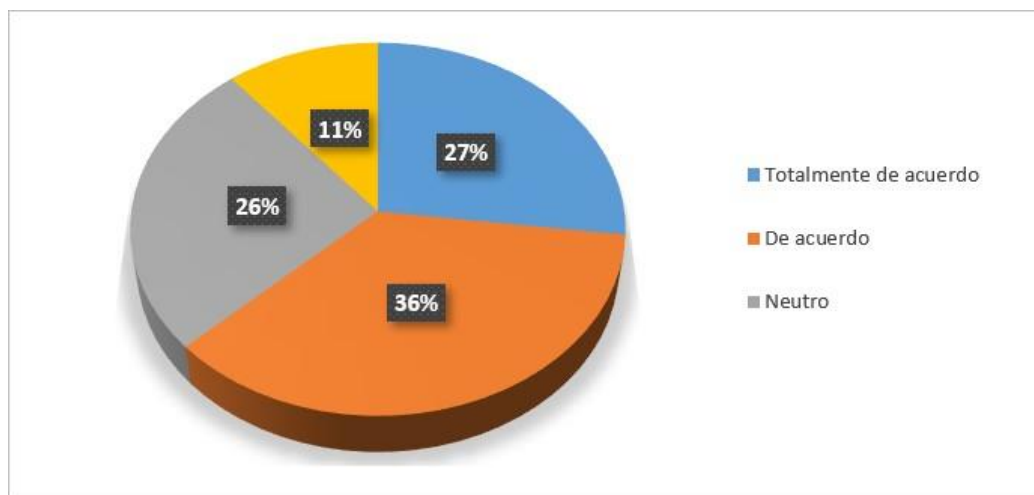
¿Usted considera que llega con la mejor actitud a trabajar?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 77 | 27% | 27% | 27% |
| De acuerdo | 103 | 36% | 36% | 62% |
| Neutro | 76 | 26% | 26% | 89% |
| En desacuerdo | 33 | 11% | 11% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 13 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE ACTITUD LABORAL

¿Usted considera que llega con la mejor actitud a trabajar?



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 11 y figura 13 que los resultados del indicador de actitud laboral perteneciente a la dimensión de intensidad, represente que el 36% de los colaboradores

está de acuerdo, el 27% se encuentra totalmente de acuerdo, un 26% están en una posición neutral y el 11% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 12 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE INCENTIVOS

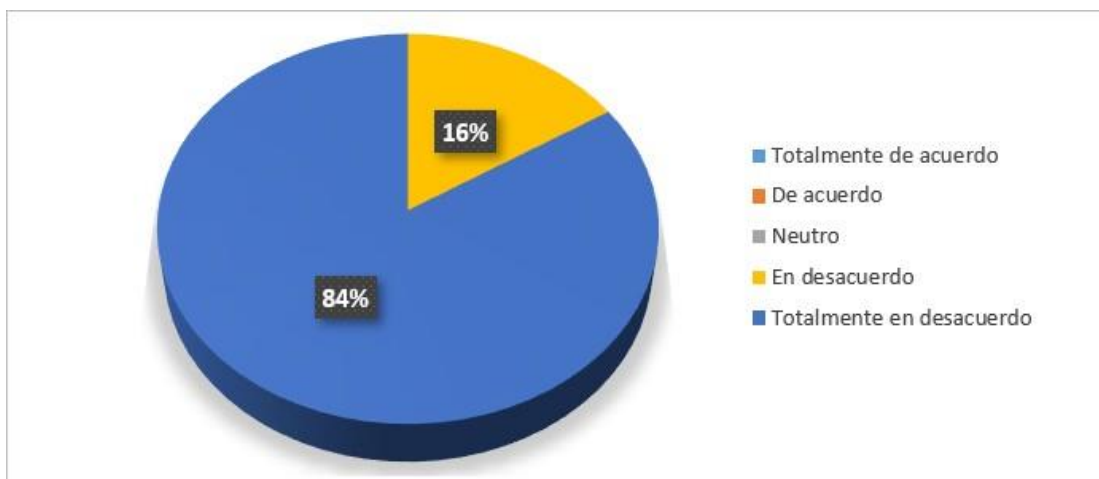
¿Recibe incentivos cuando realiza bien su trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| Neutro | 0 | 0% | 0% | 0% |
| En desacuerdo | 45 | 16% | 16% | 16% |
| Totalmente en desacuerdo | 244 | 84% | 84% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 14 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE INCENTIVOS

¿Recibe incentivos cuando realiza bien su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 12 y figura 14, del indicador incentivos perteneciente a la dimensión de intensidad, podemos observar que un 84% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo y un 16% en desacuerdo.

TABLA 13 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE RECONOCIMIENTO

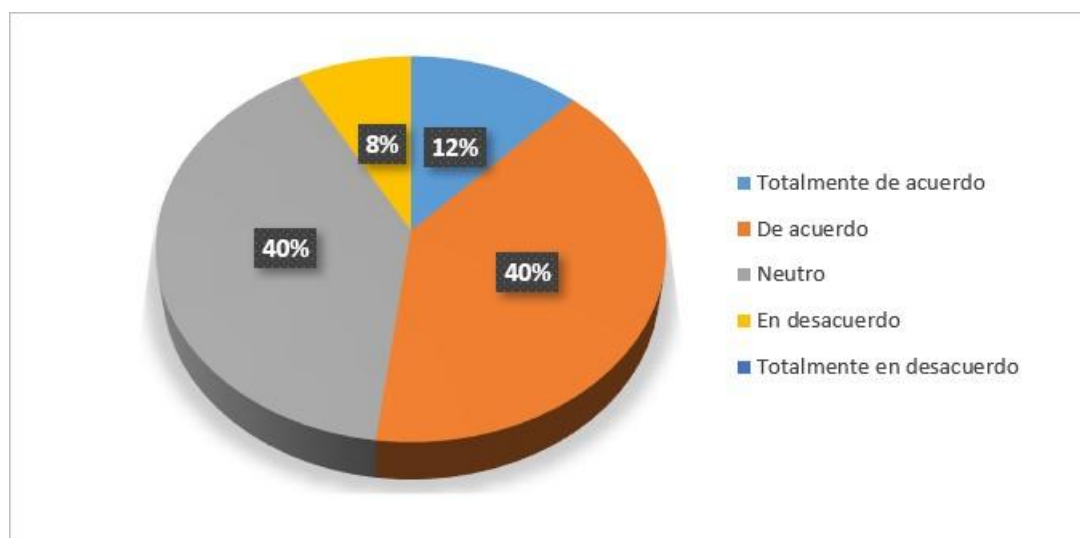
¿Reconocen su buen desempeño laboral cuando destaca ante sus demás compañeros?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 34 | 12% | 12% | 12% |
| De acuerdo | 116 | 40% | 40% | 52% |
| Neutro | 115 | 40% | 40% | 92% |
| En desacuerdo | 24 | 8% | 8% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 15 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE RECONOCIMIENTO

¿Reconocen su buen desempeño laboral cuando destaca ante sus demás compañeros?



Fuente: Elaboración propia

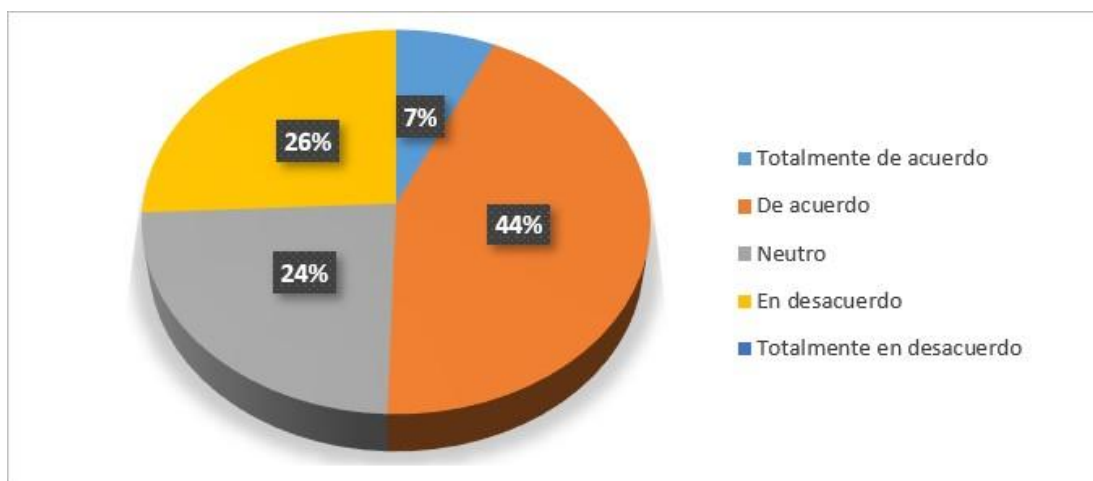
En la tabla 13 y figura 15 del indicador de reconocimiento, perteneciente al indicador de intensidad, se puede observar que un 40% de los empleados está de acuerdo, con el mismo porcentaje también existe un 40% en estado neutral, el 12% se encuentra totalmente de acuerdo y un 8% está en desacuerdo.

TABLA 14 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE OBJETIVOS TRAZADOS
¿El superior inmediato contribuye en sus ascensos u otros objetivos trazados?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 19 | 7% | 7% | 7% |
| De acuerdo | 127 | 44% | 44% | 51% |
| Neutro | 69 | 24% | 24% | 74% |
| En desacuerdo | 74 | 26% | 26% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 16 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE OBJETIVOS TRAZADOS
¿El superior inmediato contribuye en sus ascensos u otros objetivos trazados?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 14 y figura 16 del indicador de objetivos trazados, perteneciente a la dimensión de dirección, se observa que un 44% de los colaboradores está de acuerdo, el 26% en desacuerdo, un 24% está en un estado neutral y un 6% está totalmente de acuerdo.

TABLA 15 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE LIDERAZGO

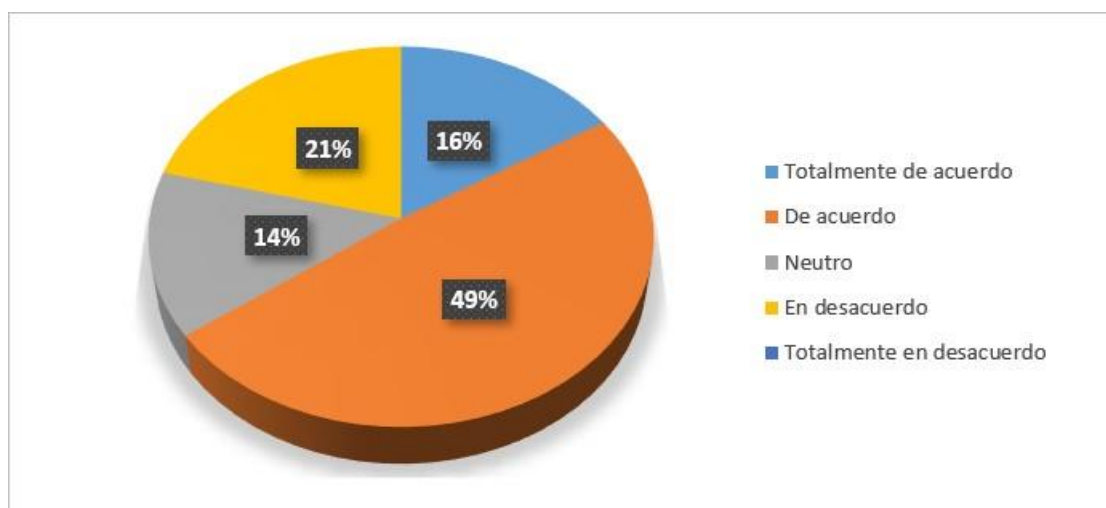
¿Considera usted que su jefe es un buen líder?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 45 | 16% | 16% | 16% |
| De acuerdo | 141 | 49% | 49% | 64% |
| Neutro | 41 | 14% | 14% | 79% |
| En desacuerdo | 61 | 21% | 21% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 17 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE LIDERAZGO

¿Considera usted que su jefe es un buen líder?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 15 y figura 17 del indicador de liderazgo, perteneciente a la dimensión de dirección, se observa que el 49% de los trabajadores está de acuerdo, el 21% se encuentra en desacuerdo, un 16% está totalmente de acuerdo y un 14% opina de manera neutral.

TABLA 16 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE METAS LABORALES

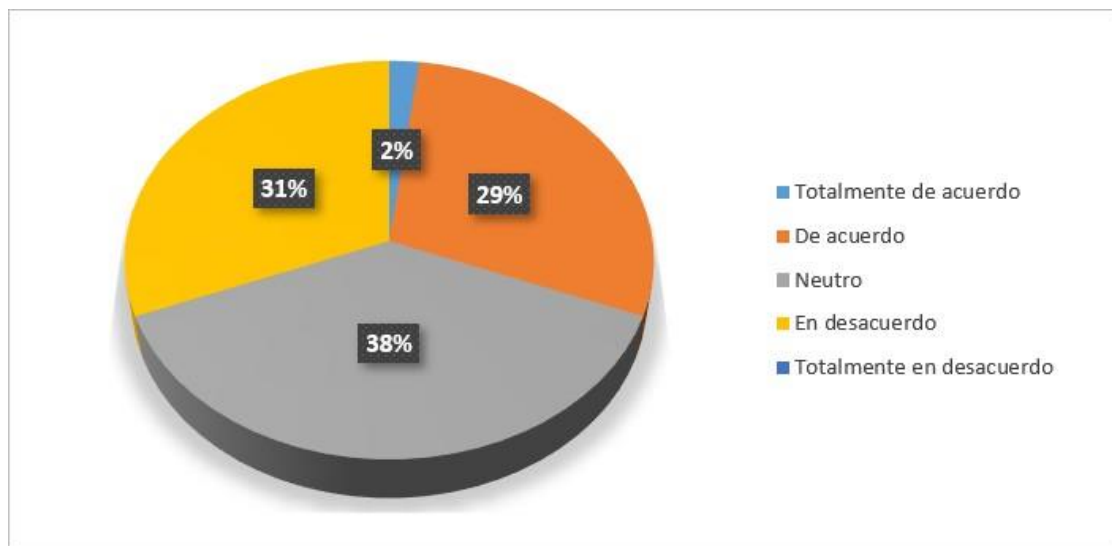
¿Los superiores aportan en el desarrollo de las metas propuestas?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 5 | 2% | 2% | 2% |
| De acuerdo | 84 | 29% | 29% | 31% |
| Neutro | 110 | 38% | 38% | 69% |
| En desacuerdo | 90 | 31% | 31% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 18 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE METAS LABORALES

¿Los superiores aportan en el desarrollo de las metas propuestas?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 16 y figura 18 del indicador de metas laborales, perteneciente a la dimensión de persistencia, se observa que el 38% de los empleados opinan de forma neutral, el 31% está en desacuerdo, un 29% se encuentra de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo.

TABLA 17 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE DISCIPLINA

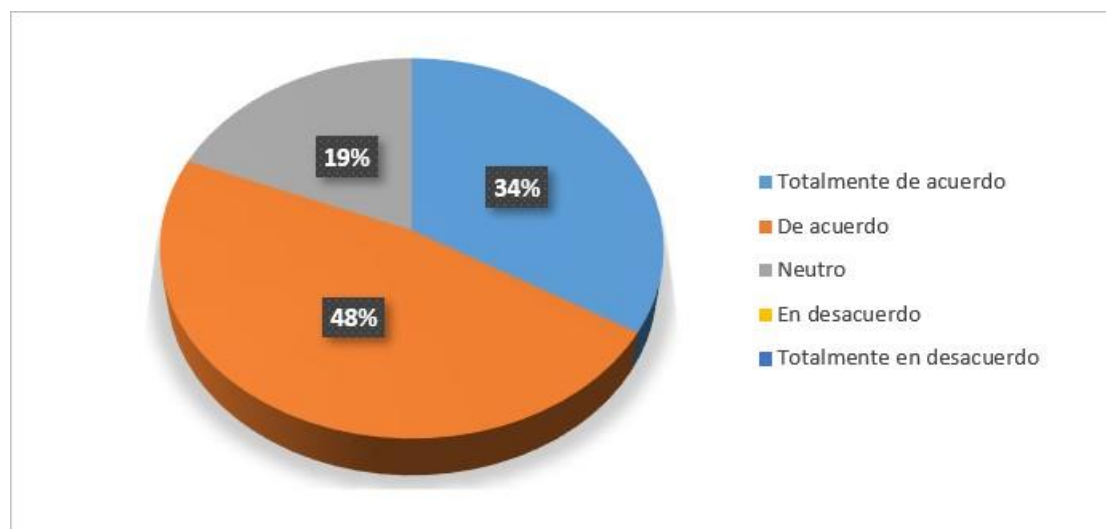
¿Usted mantiene la disciplina y el orden que requiere su trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 97 | 34% | 34% | 34% |
| De acuerdo | 138 | 48% | 48% | 81% |
| Neutro | 54 | 19% | 19% | 100% |
| En desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 19 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE DISCIPLINA

¿Usted mantiene la disciplina y el orden que requiere su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 17 y la figura 19 del indicador de disciplina, perteneciente a la dimensión de persistencia, se observa que el 48% de los colaboradores están de acuerdo, el 33 % está totalmente de acuerdo y el 19% de los trabajadores se encuentra en un estado neutral.

TABLA 18 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE FORMACION POR COMPETENCIAS

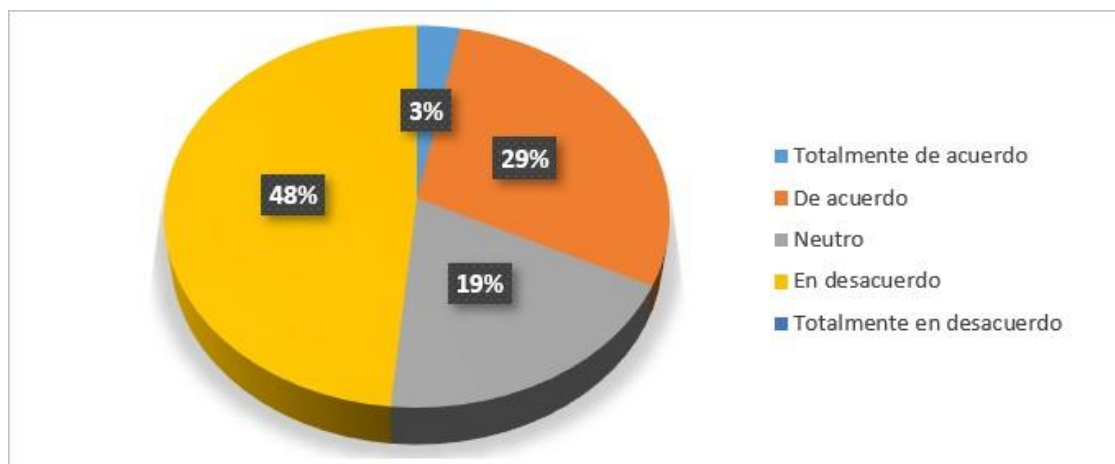
¿La institución promueve las capacidades de los subordinados?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 9 | 3% | 3% | 3% |
| De acuerdo | 85 | 29% | 29% | 33% |
| Neutro | 56 | 19% | 19% | 52% |
| En desacuerdo | 139 | 48% | 48% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 20 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE FORMACION POR COMPETENCIAS

¿La institución promueve las capacidades de los subordinados?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 18 y figura 20 del indicador de formación por competencias, perteneciente a la dimensión de persistencia, se observa que el 48% de los empleados están en desacuerdo, el 30% se encuentra de acuerdo, un 19% está en un estado neutral y el 3% está totalmente de acuerdo.

TABLA 19 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE IMPACTO AMBIENTAL

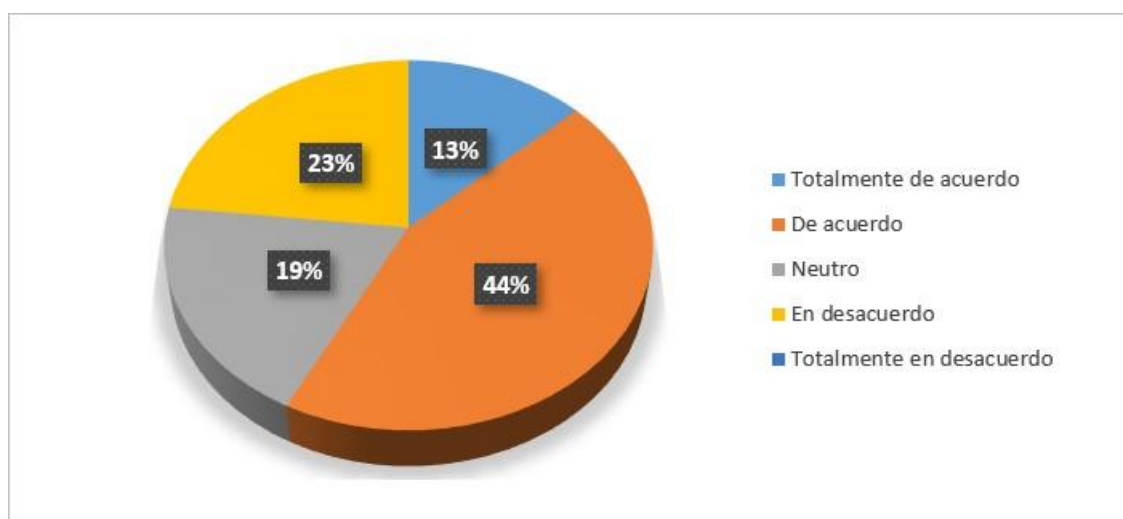
¿Considera usted que hay un buen ambiente laboral?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 39 | 13% | 13% | 13% |
| De acuerdo | 128 | 44% | 44% | 58% |
| Neutro | 56 | 19% | 19% | 77% |
| En desacuerdo | 66 | 23% | 23% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 21 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE IMPACTO AMBIENTAL

¿Considera usted que hay un buen ambiente laboral?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 19 y figura 21 del indicador impacto ambiental, perteneciente a la dimensión de satisfacción en el trabajo, se observa que el 44% de los trabajadores está de acuerdo, el 23% está en desacuerdo, un 19% se encuentra en estado neutral y el 14% está totalmente de acuerdo.

TABLA 20 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL IMPACTO

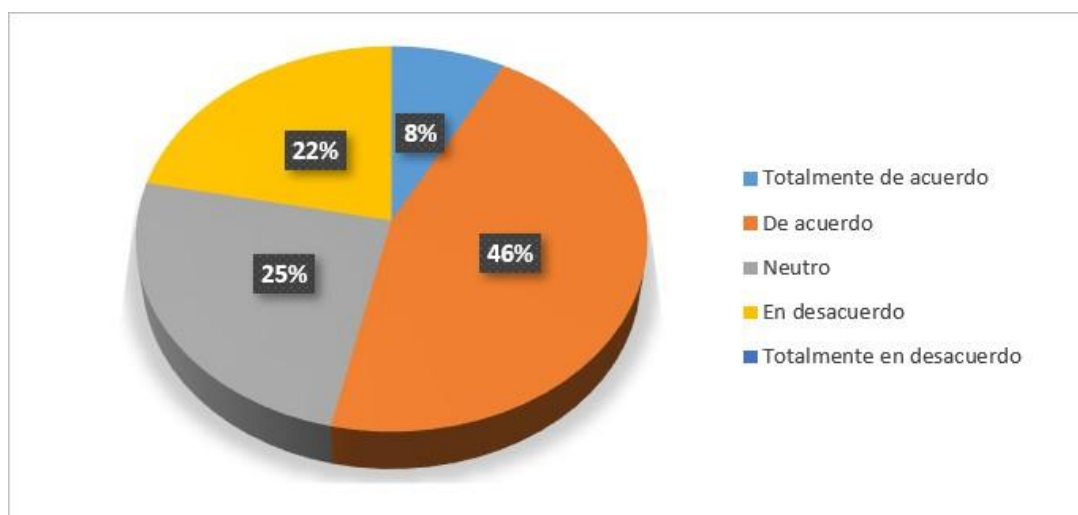
¿Existe una buena comunicación entre superiores y subordinados?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 22 | 8% | 8% | 8% |
| De acuerdo | 132 | 46% | 46% | 53% |
| Neutro | 72 | 25% | 25% | 78% |
| En desacuerdo | 63 | 22% | 22% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 22 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL IMPACTO AMBIENTAL

¿Existe una buena comunicación entre superiores y subordinados?



Fuente: Elaboración propia

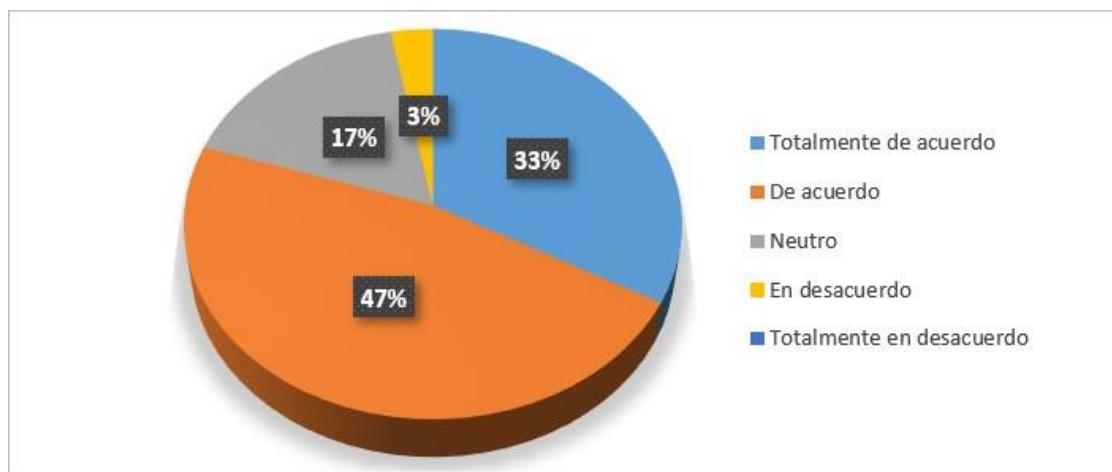
De acuerdo a la tabla 20 y figura 22 del indicador impacto ambiental, perteneciente a la dimensión satisfacción en el trabajo, se observa que el 46% de los colaboradores están de acuerdo, el 25% se encuentra en estado neutral, un 22% está en desacuerdo y un 7% está totalmente de acuerdo.

TABLA 21 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL TRABAJO INDIVIDUAL
¿Se siente conforme con su desempeño laboral?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 95 | 33% | 33% | 33% |
| De acuerdo | 136 | 47% | 47% | 80% |
| Neutro | 50 | 17% | 17% | 97% |
| En desacuerdo | 8 | 3% | 3% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 23 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL TRABAJO INDIVIDUAL
¿Se siente conforme con su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 21 y figura 23 del indicador de trabajo individual, perteneciente a la dimensión de satisfacción en el trabajo, se observa que el 47% de los trabajadores está de acuerdo, el 33% está totalmente de acuerdo, un 17% representa un estado neutral y el 3% está en desacuerdo.

TABLA 22 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL TRABAJO EN EQUIPO

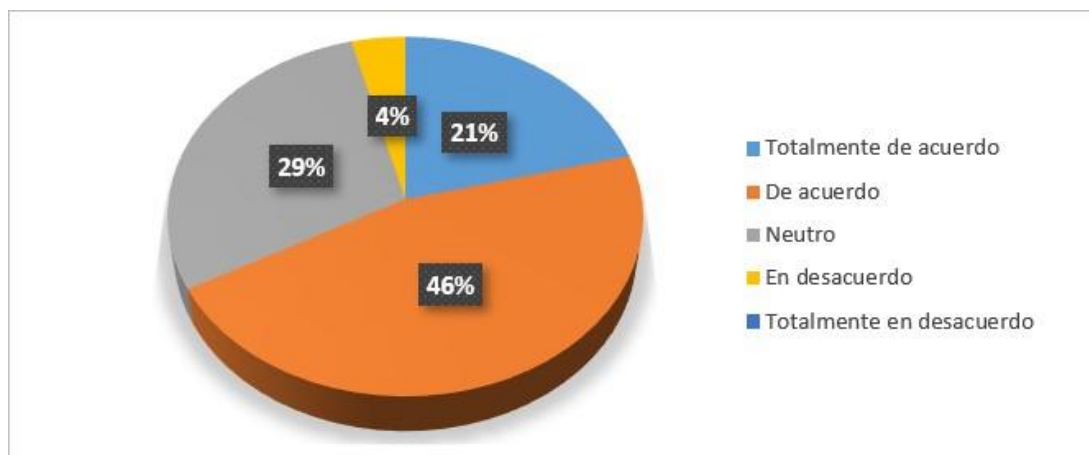
¿Se siente cómodo trabajando en equipo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 60 | 21% | 21% | 21% |
| De acuerdo | 133 | 46% | 46% | 67% |
| Neutro | 83 | 29% | 29% | 96% |
| En desacuerdo | 13 | 4% | 4% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 24 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL TRABAJO EN EQUIPO

¿Se siente cómodo trabajando en equipo?



Fuente: Elaboración propia

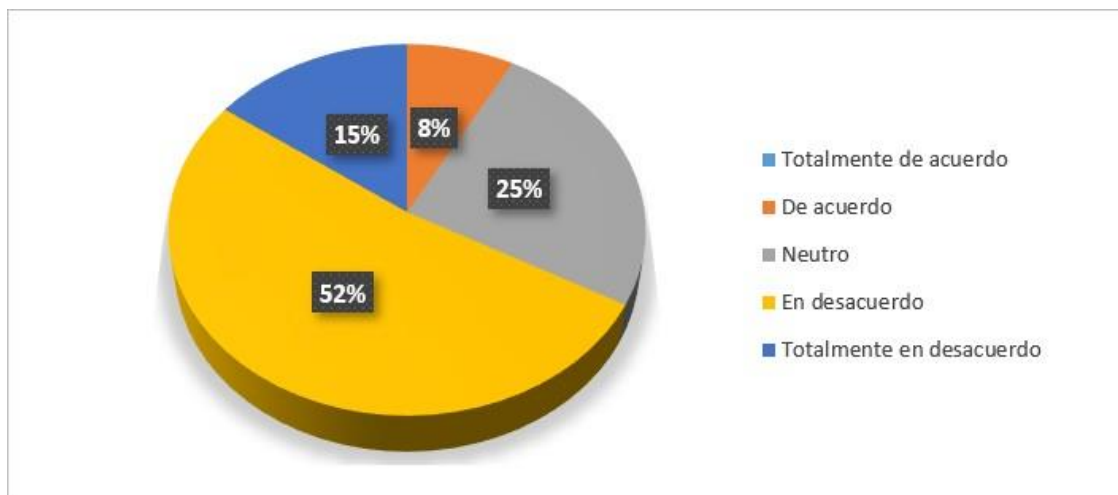
De acuerdo con la tabla 22 y figura 24 del indicador de trabajo en equipo, perteneciente a la dimensión de satisfacción en el trabajo, se observa que el 46% de los empleados está de acuerdo, el 29% se encuentra en estado neutral, un 21% está totalmente de acuerdo y un 4% está en desacuerdo.

TABLA 23 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL DESEMPEÑO LABORAL
¿Considera que sus emociones interfieren con su desempeño laboral?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 24 | 8% | 8% | 8% |
| Neutro | 71 | 25% | 25% | 33% |
| En desacuerdo | 151 | 52% | 52% | 85% |
| Totalmente en desacuerdo | 43 | 15% | 15% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 25 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DEL DESEMPEÑO LABORAL
¿Considera que sus emociones interfieren con su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 23 y figura 25 del indicador de desempeño laboral, perteneciente a la dimensión de satisfacción laboral, se observa que el 52% de colaboradores está en desacuerdo, el 25% se encuentra en un estado neutral, un 15% está totalmente en desacuerdo y un 8% está de acuerdo.

TABLA 24 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE AUTOESTIMA

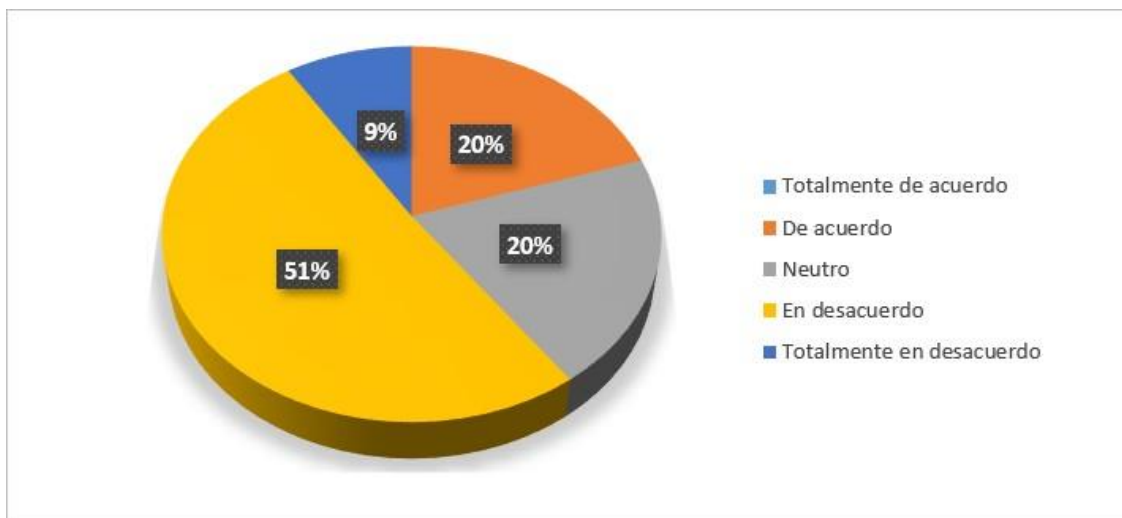
¿Se siente bien con su actual puesto de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 58 | 20% | 20% | 20% |
| Neutro | 59 | 20% | 20% | 40% |
| En desacuerdo | 146 | 51% | 51% | 91% |
| Totalmente en desacuerdo | 26 | 9% | 9% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 26 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE AUTOESTIMA

¿Se siente bien con su actual puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 24 y figura 26 del indicador de autoestima, perteneciente a la dimensión de involucramiento con el puesto, se observa que el 51% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo, un 20% está de acuerdo y también representa un estado neutral, finalmente un 9% está totalmente en desacuerdo.

TABLA 25 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE AUTOESTIMA

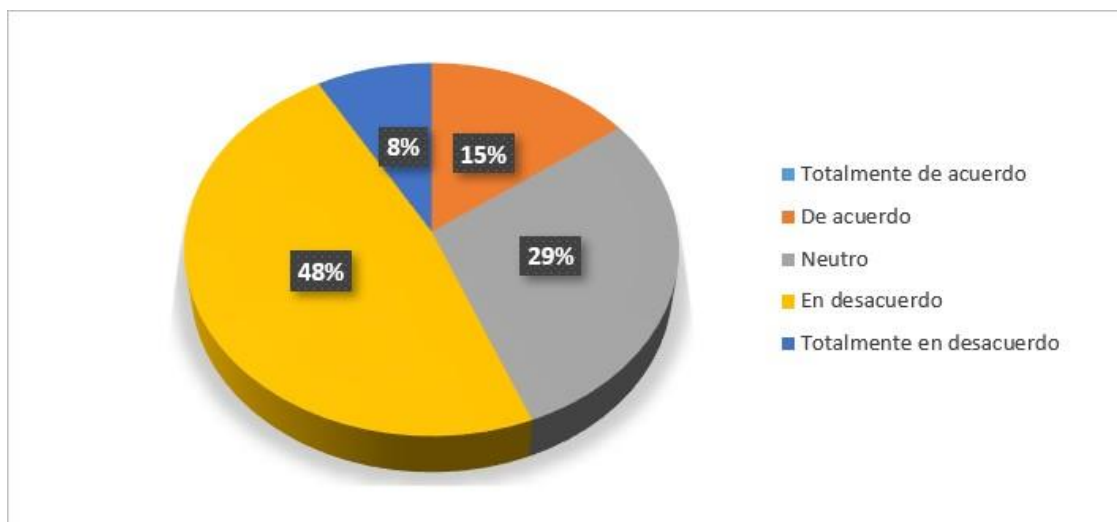
¿Se siente satisfecho con sus logros obtenidos?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 43 | 15% | 15% | 15% |
| Neutro | 84 | 29% | 29% | 44% |
| En desacuerdo | 138 | 48% | 48% | 92% |
| Totalmente en desacuerdo | 24 | 8% | 8% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 27 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE AUTOESTIMA

¿Se siente satisfecho con sus logros obtenidos?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 25 y la figura 27 del indicador de autoestima, perteneciente a la dimensión de involucramiento con el puesto, se observa que el 48% de los colaboradores están en desacuerdo, el 29% se encuentra en un estado neutral, el 15% está de acuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo.

TABLA 26 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

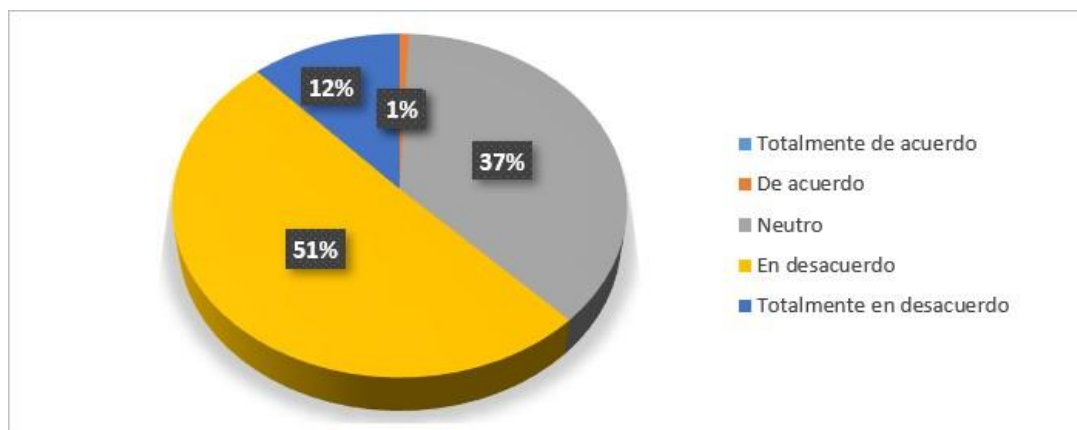
¿Considera usted que en la Institución puede desarrollar su línea de carrera?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 2 | 1% | 1% | 1% |
| Neutro | 107 | 37% | 37% | 38% |
| En desacuerdo | 146 | 51% | 51% | 88% |
| Totalmente en desacuerdo | 34 | 12% | 12% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 28 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

¿Considera usted que en la Institución puede desarrollar su línea de carrera?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 26 y la figura 28 del indicador de desarrollo profesional, perteneciente a la dimensión de involucramiento con el puesto, se observa que el 51% de los empleados está en desacuerdo, un 37% se encuentra en estado neutro, el 12% está totalmente en desacuerdo y el 1% se encuentra de acuerdo.

TABLA 27 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

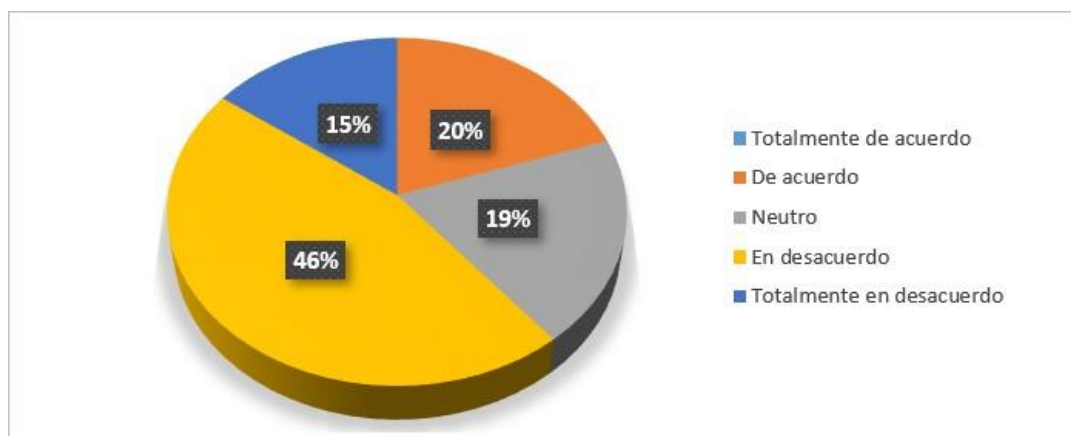
¿Considera usted que la institución le ha brindado oportunidades de crecimiento?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 57 | 20% | 20% | 20% |
| Neutro | 56 | 19% | 19% | 39% |
| En desacuerdo | 133 | 46% | 46% | 85% |
| Totalmente en desacuerdo | 43 | 15% | 15% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 29 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

¿Considera usted que la institución le ha brindado oportunidades de crecimiento?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 27 y la figura 29 del indicador de desarrollo profesional, perteneciente a la dimensión de involucramiento por el puesto, se observa que el 46% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo, un 20% está de acuerdo, el 19% se encuentra en un estado neutral, el 15% está totalmente en desacuerdo.

TABLA 28 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

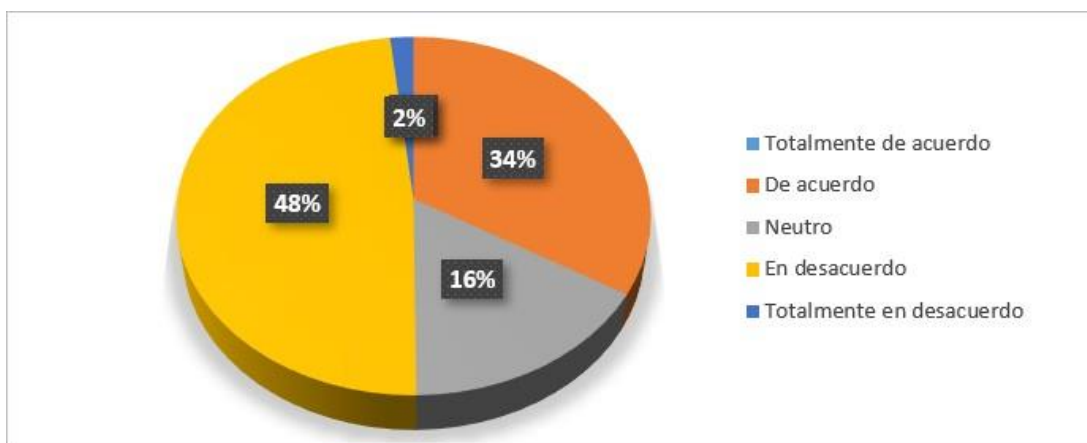
¿En sus funciones esta la toma de decisiones como factor determinante?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 97 | 34% | 34% | 34% |
| Neutro | 47 | 16% | 16% | 50% |
| En desacuerdo | 140 | 48% | 48% | 98% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 2% | 2% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 30 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

¿En sus funciones está la toma de decisiones como factor determinante?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 28 y la figura 30 del indicador de responsabilidad de toma de decisiones, perteneciente a la dimensión del involucramiento por el puesto, se observa que el 48% de los trabajadores está en desacuerdo, un 34% está de acuerdo, el 16% se encuentra en estado neutral y el 2% está totalmente en desacuerdo.

TABLA 29 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE RETROALIMENTACIÓN

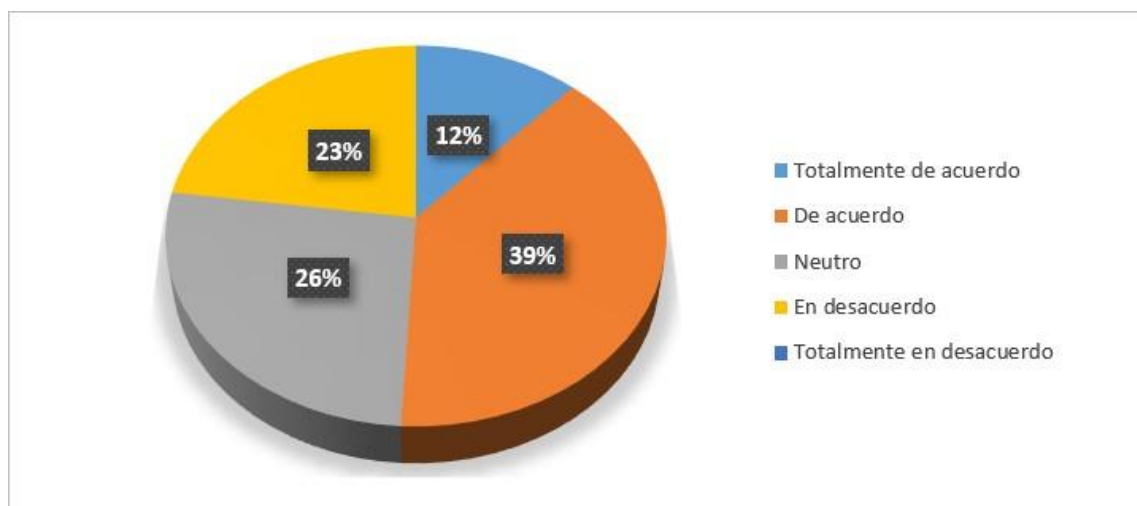
¿Considera usted que sus superiores realizan una retroalimentación continua?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 34 | 12% | 12% | 12% |
| De acuerdo | 113 | 39% | 39% | 51% |
| Neutro | 76 | 26% | 26% | 77% |
| En desacuerdo | 66 | 23% | 23% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 31 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE RETROALIMENTACIÓN

¿Considera usted que sus superiores realizan una retroalimentación continua?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 29 y la figura 31 del indicador de retroalimentación, perteneciente a la dimensión de involucramiento con el puesto, se observa que el 39% de los colaboradores esta de acuerdo, un 26% se encuentra en estado neutral, el 23% está en desacuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo.

TABLA 30 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE IDENTIDAD LABORAL

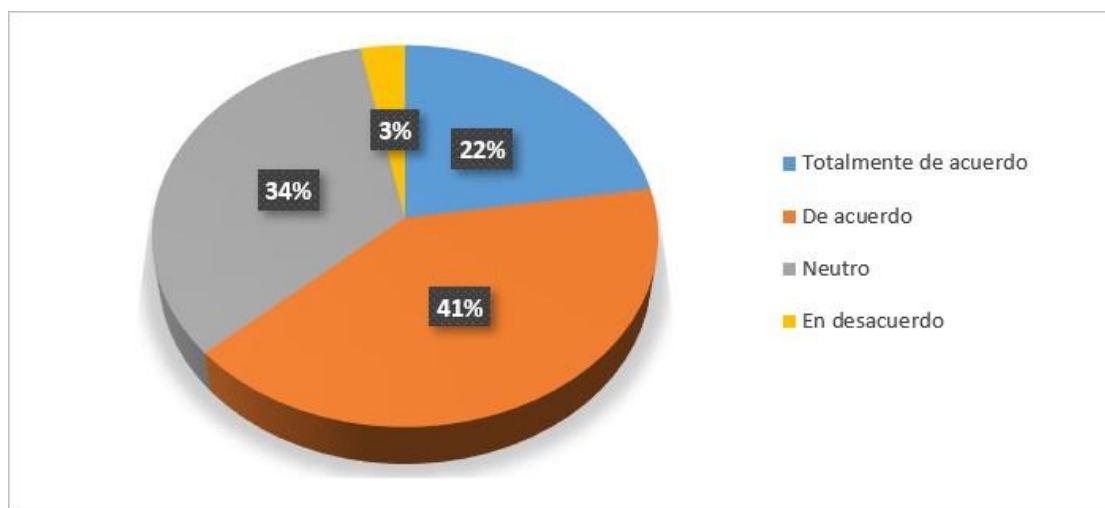
¿Se siente identificado con la empresa donde trabajas?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 65 | 22% | 22% | 22% |
| De acuerdo | 118 | 41% | 41% | 63% |
| Neutro | 97 | 34% | 34% | 97% |
| En desacuerdo | 9 | 3% | 3% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 32 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE IDENTIDAD LABORAL

¿Se siente identificado con la empresa donde trabajas?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 30 y la figura 32 del indicador identidad laboral, perteneciente a la dimensión compromiso con la organización, se observa que el 41% de los colaboradores está de acuerdo, el 34% se encuentra en un estado neutral, un 22% está totalmente de acuerdo y el 3% en desacuerdo.

TABLA 31 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE VALOR ECONOMICO

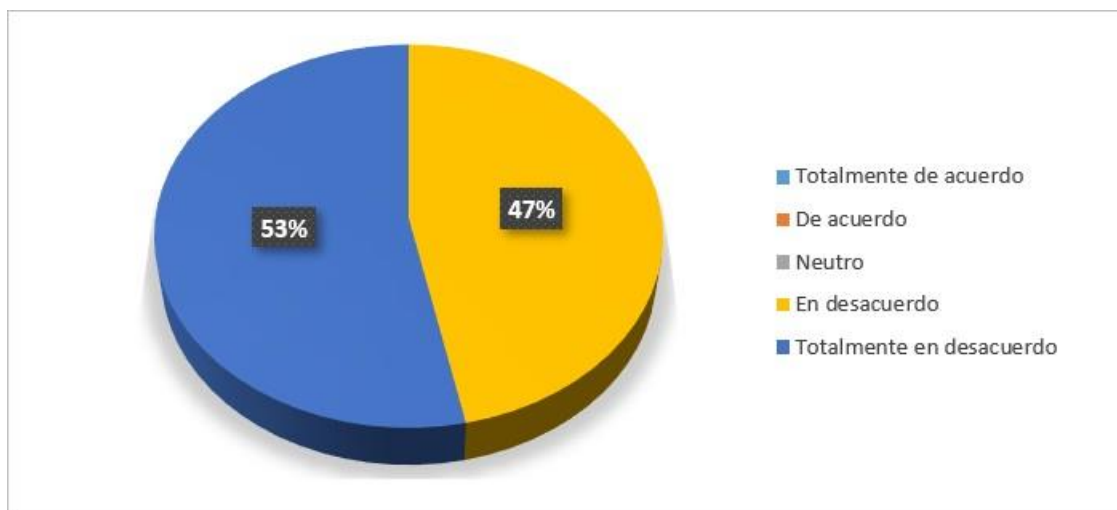
¿En la Institución hay reajustes salariales?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| Neutro | 0 | 0% | 0% | 0% |
| En desacuerdo | 135 | 47% | 47% | 47% |
| Totalmente en desacuerdo | 154 | 53% | 53% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 33 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE VALOR ECONOMICO

¿En la Institución hay reajustes salariales?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 31 y la figura 33 del indicador de valor económico, perteneciente a la dimensión de compromiso con la organización, se observa que el 53% de los trabajadores esta totalmente en desacuerdo y un 47% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 32 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE VALOR ECONOMICO

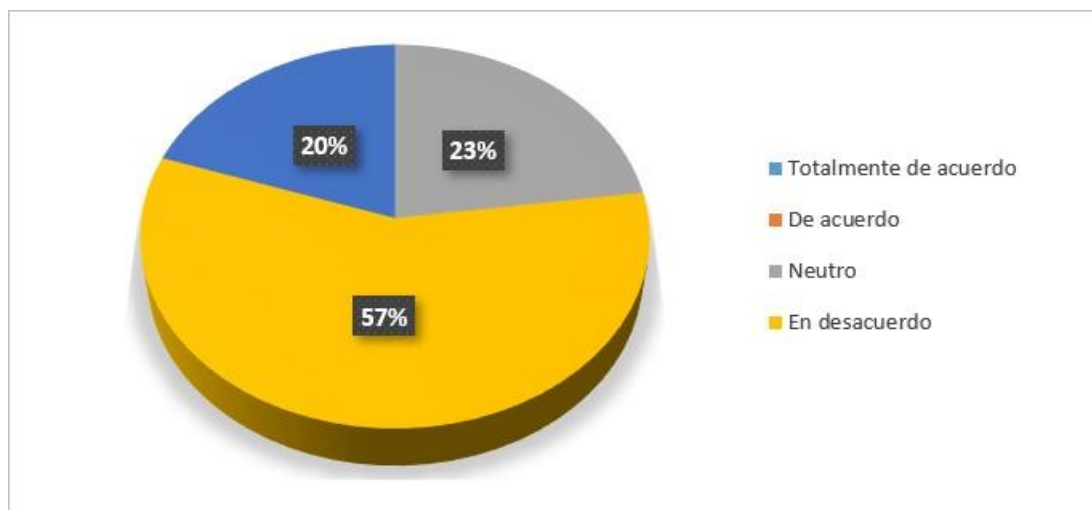
¿Considera usted que el trabajo que realizas se ve reflejado en el sueldo que percibe?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| Neutro | 66 | 23% | 23% | 23% |
| En desacuerdo | 166 | 57% | 57% | 80% |
| Totalmente en desacuerdo | 57 | 20% | 20% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 34 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE VALOR ECONOMICO

¿Considera usted que el trabajo que realizas se ve reflejado en el sueldo que percibe?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 32 y figura 34 del indicador de valor económico, perteneciente a la dimensión de compromiso con la organización, se observa que el 57% de los colaboradores está en desacuerdo, el 23% se encuentra en estado neutral y un 20% está totalmente en desacuerdo.

TABLA 33 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE COMPROMISO NORMATIVO

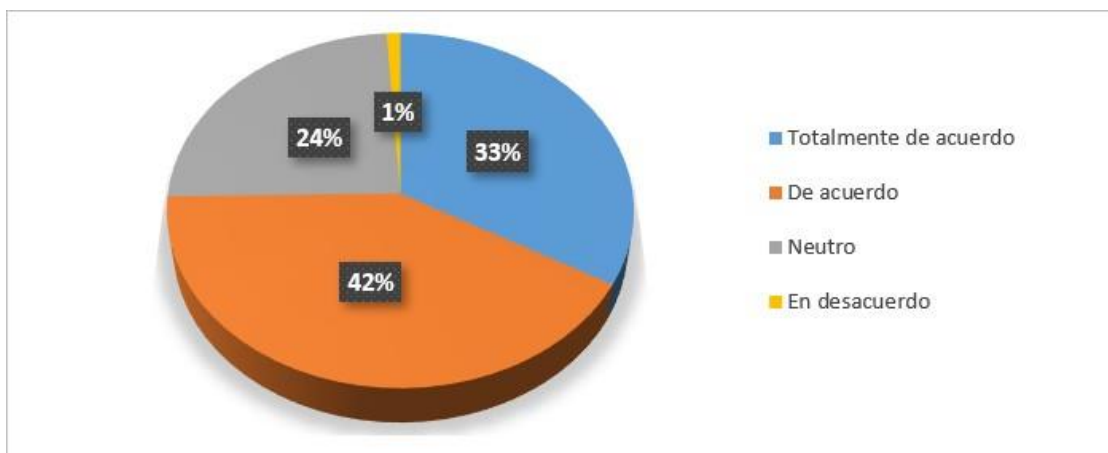
¿Se siente comprometido como trabajador de la institución?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 96 | 33% | 33% | 33% |
| De acuerdo | 120 | 42% | 42% | 75% |
| Neutro | 70 | 24% | 24% | 99% |
| En desacuerdo | 3 | 1% | 1% | 100% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% | 0% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 35 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE COMPROMISO NORMATIVO

¿Se siente comprometido como trabajador de la institución?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 33 y figura 35 del indicador de compromiso normativo, perteneciente a la dimensión de compromiso con la organización, se observa que el 42% de los empleados está de acuerdo, el 33 % está totalmente de acuerdo, un 24% se encuentra en estado neutral y el 1% en desacuerdo.

TABLA 34 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE PODER ORGANIZACIONAL

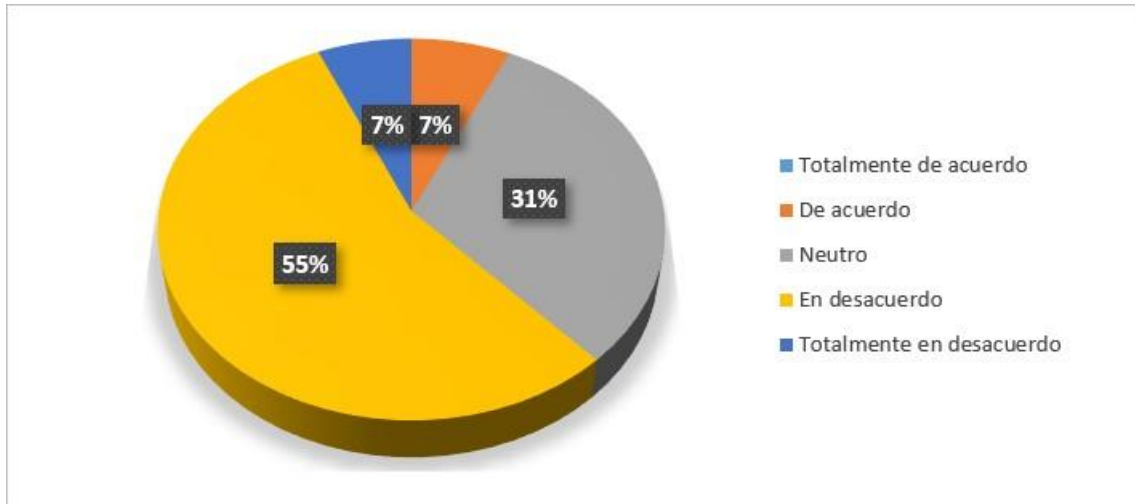
¿Considera usted que las funciones y el rol que representa lo hace sentir poderoso y valorado dentro de la institución?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% | 0% | 0% |
| De acuerdo | 20 | 7% | 7% | 7% |
| Neutro | 90 | 31% | 31% | 38% |
| En desacuerdo | 160 | 55% | 55% | 93% |
| Totalmente en desacuerdo | 19 | 7% | 7% | 100% |
| Total | 289 | 100% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 36 - RESULTADO DESCRIPTIVO DEL INDICADOR DE PODER ORGANIZACIONAL

¿Considera usted que las funciones y el rol que representa lo hace sentir poderoso y valorado dentro de la institución?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 34 y la figura 36 del indicador de poder organizacional, perteneciente a la dimensión de compromiso con la organización, se observa que el 55% de los trabajadores está en desacuerdo, el 31% se encuentra en estado neutral, un 7% se encuentra en desacuerdo y también está totalmente en desacuerdo.

5.1.2. Análisis e interpretación de los resultados inferenciales (hipótesis general)

5.1.2.1. Hipótesis General

- H1 (hipótesis alternativa): La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023
- H0 (hipótesis nula): La motivación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023

TABLA 35 - TABLA CRUZADA DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | | DESEMPEÑO LABORAL | | TOTAL |
|--------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-------|
| | | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | |
| MOTIVACION | Totalmente en desacuerdo | 153 | 2 | 155 |
| | Totalmente de acuerdo | 1 | 133 | 134 |
| TOTAL | | 154 | 135 | 289 |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 36 - RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS DE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Válido | | Perdidos | | Total | |
|------------------|--------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| VR1 * VR2 | 289 | 100.0% | 0 | 0.0% | 289 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 37 - PRUEBAS DE CHI-CUADRADO DE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|--|----------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 277.082 ^a | 1 | <.001 |
| Corrección de continuidad^b | 273.160 | 1 | <.001 |
| Razón de verosimilitud | 366.226 | 1 | <.001 |
| Prueba exacta de Fisher | | | |
| Asociación lineal por lineal | 276.123 | 1 | <.001 |
| N de casos válidos | 289 | | |

Fuente: Elaboración propia

El estadístico de chi-cuadrado de Pearson es 277.082 con 1° de libertad que resulta relevante, ya que la significancia asintótica es $<.001$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.”

TABLA 38 - MEDIDAS SIMÉTRICAS DE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| Medidas simétricas | | Valor | Significación aproximada |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | .700 | $<.001$ |
| N de casos válidos | | 289 | |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se indica que el coeficiente de contingencia es 0.700, es decir es moderadamente significativo.

5.2. Contrastación de hipótesis específicas

1. Intensidad y Desempeño laboral

- H1 (hipótesis alternativa): La intensidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La intensidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

TABLA 39 - TABLA CRUZADA DE INTENSIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL

| | | DESEMPEÑO LABORAL | | Total |
|------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-------|
| | | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | |
| INTENSIDAD | Totalmente en desacuerdo | 150 | 4 | 155 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 131 | 134 |
| TOTAL | | 154 | 135 | 289 |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 40 - RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS DE INTENSIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Casos | | | | | |
|------------|--------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válido | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| D1_R * VR2 | 289 | 100.0% | 0 | 0.0% | 289 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 41 - PRUEBAS DE CHI-CUADRADO DE INTESIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|--|----------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 257.755 ^a | 1 | <.001 |
| Corrección de continuidad ^b | 253.975 | 1 | <.001 |
| Razón de verosimilitud | 326.256 | 1 | <.001 |
| Prueba exacta de Fisher | | | |
| Asociación lineal por lineal | 256.863 | 1 | <.001 |
| N de casos válidos | 289 | | |

Fuente: Elaboración propia

El estadístico de chi-cuadrado de Pearson es 257.755 con 1° de libertad que resulta relevante, ya que la significancia asintótica es $<.001$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La intensidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

TABLA 42 - MEDIDAS SIMÉTRICAS DE INTENSIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL

| Medidas simétricas | | Valor | Significación aproximada |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| Nominal por Nominal | Coefficiente de contingencia | .687 | $<.001$ |
| N de casos válidos | | 289 | |

Fuente: Elaboración propia

Se indica además que el coeficiente de contingencia es de 0.687, lo cual es moderadamente significativo.

2. Dirección y Desempeño laboral

- H1 (hipótesis alternativa): La dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La dirección no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

TABLA 43 - TABLA CRUZADA DE DIRECCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | | DESEMPEÑO LABORAL | | Total |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------|
| | | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | |
| DIRECCION | Totalmente en desacuerdo | 154 | 2 | 156 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 133 | 133 |
| TOTAL | | 154 | 135 | 289 |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 44 - RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS DE DIRECCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Casos | | | | | |
|-------------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|
| | Válido | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| D2_R * VR2 | 289 | 100.0% | 0 | 0.0% | 289 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 45 - PRUEBAS DE CHI-CUADRADO DE DIRECCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|--|----------------------|-----------|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 281.068 ^a | 1 | <.001 |
| Corrección de continuidad^b | 277.116 | 1 | <.001 |
| Razón de verosimilitud | 377.988 | 1 | <.001 |
| Prueba exacta de Fisher | | | |
| Asociación lineal por lineal | 280.096 | 1 | <.001 |
| N de casos válidos | 289 | | |

Fuente: Elaboración propia

El estadístico de chi-cuadrado de Pearson es 281.068 con 1° de libertad que resulta relevante, ya que la significancia asintótica es <.001, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

TABLA 46 - MEDIDAS SIMÉTRICAS DE DIRECCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Valor | Significación aproximada |
|--|--------------|-------------------------------------|
| Nominal por Nominal Coefficiente de contingencia | .702 | <.001 |
| N de casos válidos | 289 | |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se indica que el coeficiente de contingencia es de 0.702, lo cual es moderadamente significativo.

3. Persistencia y Desempeño laboral

- H1 (hipótesis alternativa): La persistencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La persistencia no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

TABLA 47 - TABLA CRUZADA DE PERSISTENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL

| | | DESEMPEÑO LABORAL | | Total |
|--------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-------|
| | | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | |
| PERSISTENCIA | Totalmente en desacuerdo | 154 | 3 | 157 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 132 | 132 |
| TOTAL | | 154 | 135 | 289 |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 48 - RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS DE PERSISTENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Casos | | | | | |
|-------------------|--------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válido | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| D3_R * VR2 | 289 | 100.0% | 0 | 0.0% | 289 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 49 - PRUEBAS DE CHI-CUADRADO DE PERSISTENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|--|----------------------|-----------|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 277.178 ^a | 1 | <.001 |
| Corrección de continuidad^b | 273.252 | 1 | <.001 |
| Razón de verosimilitud | 369.701 | 1 | <.001 |
| Prueba exacta de Fisher | | | |
| Asociación lineal por lineal | 276.219 | 1 | <.001 |
| N de casos válidos | 289 | | |

Fuente: Elaboración propia

El estadístico de chi-cuadrado de Pearson es 277.178 con 1° de libertad que resulta relevante, ya que la significancia asintótica es <.001, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La persistencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023.

TABLA 50 - MEDIDAS SIMÉTRICAS DE PERSISTENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL

| | Valor | Significación aproximada |
|---|--------------|-------------------------------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | .700 | <.001 |
| N de casos válidos | 289 | |

Fuente: Elaboración propia

Se indica que el coeficiente de contingencia es de 0.700, lo cual indica que es moderadamente significativo.

5.3. Discusión de resultados

Para la presente investigación se utilizó el instrumento del cuestionario, donde se realizaron 24 preguntas; 8 sobre la variable de motivación y 16 sobre la variable de desempeño laboral. Este estudio ha tenido como finalidad determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. En la cual se comprobó que si existe una relación de estas dos variables. Estos resultados son válidos ya que se verificó la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, arrojando como resultado 0.874, lo que indica una fiabilidad muy alta en las preguntas realizadas a los empleados del estudio en cuestión.

Asimismo, el Chi-cuadrado de Pearson de las dos variables es 277.082 y la significancia asintótica es de <0.001 , por esta razón, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023”. Precisando la relación que existen entre ambas variables.

Se asemeja a la tesis titulada “Motivación y Desempeño Laboral en el Personal Administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Mariscal Nieto, Moquegua-2018” donde se comprobó la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral, teniendo un coeficiente correlación de Pearson de 0.658 y una correlación moderada positiva con una significancia asintótica de 0.000, < 0.05 indicado que existe una relación significativa entre las dos variables de la investigación.

De igual manera se comprobó en la investigación “Relación de la Motivación Laboral con el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Administración en una Institución del Estado, Sede Callao – 2021” donde el coeficiente correlacional de Pearson indico 0.622 con una significancia asintótica de 0.000, < 0.05 , lo cual señala una relación significativa entre las variables de motivación y desempeño laboral.

5.4. Benchmarking

6. 5.4.4. Universidades Nacionales

7. TABLA 51 - BENCHMARKING - EMPRESAS NACIONALES

| UNIVERSIDAD O INSTITUTO | RECONOMIMIENTO | ESTRATEGIA | BUENAS PRÁCTICAS |
|--|--|-------------------------------------|---|
| Universidad Tecnológica del Perú (UTP) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Perú, 2023. | Formación por competencias | Programa "CAPAWEEK" festival de capacitación que ofrece de manera abierta a todos los colaboradores la posibilidad de capacitarse libremente en diferentes cursos según su interés de desarrollo. |
| | | Armoniza la vida laboral y personal | Programa "HORASFREE" donde goza de su tiempo libre dentro de su jornada laboral para atender asuntos personales, |
| | | | Programa "ESPACIOS WELLNESS" para que cuiden de su salud física y psicológica. |
| El Instituto de Investigación y Desarrollo de Administración y Tecnología (IDAT) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Perú, 2023. | Descentralización | Modalidad de trabajo híbrida, contribuye al desarrollo de los colaboradores, brinda mayores oportunidades de crecimiento al ocupar diversas posiciones a nivel nacional |
| | | Flexibilidad | Ofrecen al personal administrativo la flexibilidad de poder elegir el lugar donde realizar sus labores, cómo organizar sus actividades y cómo optimizar mejor sus tiempos. |
| Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Perú, 2023. | Trabajo en equipo | Promueven que los colaboradores dediquen el 10% del año a trabajar en proyectos de otras áreas, permitiendo aportar a otros equipos. |

8.

5.4.2. Universidades Internacionales

TABLA 52 - BENCHMARKING - UNIVERSIDADES INTERNACIONALES

| UNIVERSIDAD | RECONOMICIENTO | ESTRATEGIA | BUENAS PRÁCTICAS |
|---|---|--|--|
| The Oldham College REINO UNIDO (La Universidad de Oldham) | Ganó certificación "Uk's best workplaces for Wellbeing" dos años consecutivos 2022 – 2023 | Incentivos y beneficios laborales | Pensión: Plan de Pensiones para Maestros (si se trata de una función docente) o Plan de Pensiones del Gran Manchester (en cualquier otra función). |
| | | | Bonificaciones generosas por vacaciones para todo el personal. |
| | | | Portal de compras con descuento |
| | | | Servicios de salud mental y bienestar |
| | | | Descuentos en viajes en tren, metro y autobús |
| | | | Vales de atención óptica |
| | | | Herramienta de planificación financiera |
| | | | Membresía de CostCo |
| | | | Membresía gimnasio |
| | Guardería | | |
| Uk's best workplaces for women, dos años consecutivos 2022 - 2023 | Formación por competencias | Brindan capacitaciones anuales. Tienen una estrategia de CPD (desarrollo profesional continuo) y todo el personal se beneficia de al menos 35 horas de desarrollo por año. | |
| | | Los empleados presentan solicitudes de financiamiento para estudios de nivel superior que no solo se relacionen con su función laboral y los ayuden a mejorar su propio desempeño, sino que también respalden el desarrollo más amplio del equipo. | |
| | Reconocimiento por esfuerzo | Programa de reconocimiento de premios 'Star' durante todo el año y dos eventos 'All Staff' por año con premios otorgados para una variedad de categorías que incluyen 'Empleado del año' y 'Equipo del año', entre otras. | |

| UNIVERSIDAD | RECONOMIENTO | ESTRATEGIA | BUENAS PRÁCTICAS |
|---|--|----------------------------|---|
| IU International University of Applied Sciences. ALEMANIA (Universidad Internacional de ciencias aplicadas) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Alemania por 3 años consecutivos. TOTAL, E-QUALITY. IU | Formación por competencias | Brindan talleres de formación y desarrollo profesional, además ofrecen descuentos para los programas y cursos dentro del "Centro de aprendizaje de IU". |
| | | Integración | Viven una "Cultura de todos, por todos". Ambiente en el que todos se sienten cómodos y pueden aportar sus fortalezas personales. |
| | | Liderazgo | Ofrece formatos para directivos como la formación en liderazgo para el trabajo híbrido, así como para el liderazgo situacional e individual. |

Fuente: Elaboración propia

8.1. Cronograma de actividades para la mejora continua

TABLA 53 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA MEJORA CONTINUA

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|-------------------|--------------------------------|---|--|---------------------------------|--|
| INTENSIDAD | Ausencia de Incentivo salarial | Bonificación docente por desempeño. | Bono semestral por calificar como docente “Diamante” | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH, Finanzas |
| | | Reconocimiento Incentivo administrativo | Tarjeta de regalo por cumplimiento de efectividad de Plan de trabajo anual. | Anual | |
| | | Subvención alimenticia | Tickets de alimento con 30% de descuento a personal administrativo destacado con más del 100% de buen desempeño. | Semestral | |
| | | Actualización de banda salarial | Regularización y estandarización de sueldos del personal acorde al mercado y por niveles: Junior, senior, etc. | Anual | |
| | Falta de reconocimiento | Reconocimiento por cumplimiento | Brindar certificados mensuales por nivel de cumplimiento, eficiencia y productividad. | Mensual | |
| | | | Realizar un top 10 de los mejores colaboradores en el año. | Anual | |
| | | | Cupón familiar recreativo para el mejor colaborador del año. | Anual | |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|------------------|--|---|--|--------------------------|---|
| DIRECCIÓN | Falta de seguimiento continuo por líderes directivos institucionales | Atención al plan de trabajo y presupuesto anual | Elaboración en equipo del Plan de trabajo y presupuesto anual que definan las actividades, estrategias y proyectos a trabajar semestralmente. | Anual | 1. Elaboración: Líder de área 2. Revisión: Jefatura de Planeamiento y Finanzas |
| | | | Reuniones mensuales de seguimiento y avances del PAT (plan anual de trabajo) y POA (presupuesto operativo anual) con el equipo de trabajo que decanten en un informe semestral basado en evidencias de cumplimiento. | Mensual | 1. Elaboración: Líder de área 2. Revisión: Jefatura de Planeamiento y Finanzas |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|-----------------------------------|---|--|---|---------------------------------|---|
| PERSISTENCIA | Resistencia al cambio a la modalidad virtual y semipresencial | Capacitación de herramientas tecnológicas | Programas de capacitación semestral en herramientas tecnológicas institucionales: aula virtual, plataforma de videoconferencia Zoom, cargue de material en repositorio institucional, Office avanzado, etc. | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: Dirección de Tecnología de la Información. |
| | | Capacitación en el uso de formatos de solicitudes institucionales para estandarización de procesos | Capacitación trimestral al personal administrativo de apoyo: Asistentes, analistas y coordinadores, para conocimiento de formatos y herramientas institucionales que lleven un control y orden de los procesos internos de la organización. | Trimestral | 1. Aprobación: Gerencia General. 2. Ejecución: Jefatura de Procesos. |
| SATISFACCION EN EL TRABAJO | Ambiente Inestable | Realizar actividades de integración | Aprobación de partida presupuestal para actividades de integración | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|--------------------------------------|----------------------------|---|---|---------------------------------|--|
| INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO | Estancamiento profesional | Optimizar las oportunidades laborales dentro de la organización | Priorizar a los colaboradores con buen desempeño en la postulación a las nuevas plazas disponibles como candidatos. | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH, Finanzas |
| | Falta de retroalimentación | Evaluación de desempeño | Elaboración a cargo del jefe directo de la evaluación de desempeño semestral a los empleados a través de la herramienta Mandu, respecto al cumplimiento de objetivos institucionales. | Semestral | |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|----------------------------------|---|------------------------------------|--|--------------------------|--|
| COMPROMISO CON LA EMPRESA | El sueldo no se ve reflejado en el trabajo que realizan | Actualización de la banda salarial | Regularización y estandarización de sueldos del personal acorde al mercado y por niveles: Junior, Senior, etc. | Anual | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH |
| | | Reforzamiento de organigrama | Implementación de nuevas posiciones en áreas críticas, que tengan mayor impacto institucional y carga laboral. | Anual | |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, damos las siguientes conclusiones:

- Se concluye que la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, esta relación se indicó en el coeficiente de contingencia de 0.700, con una significancia <0.01 , lo cual señala una relación moderadamente significativa.

Por tal motivo es imprescindible que la Institución implemente estrategias de motivación que tengan impacto en la intensidad, dirección y persistencia de todos los empleados que tiene en su organización de esta manera poder alcanzar el desempeño laboral esperado que logre magnificar la eficiencia de cada uno de ellos.

- La dimensión de **Intensidad** se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, tal relación se verifica con el coeficiente de contingencia de 0.687, con una significancia <0.01 , lo cual señala una relación moderadamente significativa.

Se identifico que el indicador más observado en esta dimensión es el de incentivos, los colaboradores no reciben bonos ni una paga extra por la eficiencia en el desempeño, seguido a este indicador se encuentra la falta de reconocimiento por parte de los jefes.

- Por su parte la dimensión de **Dirección** se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, dicha relación se pudo comprobar con el coeficiente de contingencia de 0.702, con una

significancia <0.01 , indicando una relación moderadamente significativa con el desempeño laboral.

En esta dimensión se identificó que el indicador de objetivos trazados esta observado por los colaboradores, sienten una ausencia de sus jefes cuando se trata de alcanzar objetivos, no hay un seguimiento continuo.

- La dimensión de **Persistencia** se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, esto lo podemos observar con el coeficiente de contingencia el cual arrojo 0.700, con una significancia <0.01 , indicando una relación moderadamente significativa.

En esta dimensión, los trabajadores observaron el indicador de formación por competencias, la universidad no capacita bien a sus colaboradores, a su vez también observaron el indicador de metas laborales, todo señala que los superiores no aportan en el desarrollo de las metas propuestas y los empleados sienten la ausencia por parte de los directivos de la universidad.

6.2. Recomendaciones

De acuerdo a la investigación y análisis que se ha obtenido de las variables motivación y desempeño laboral, se proponen las recomendaciones por dimensiones las cuales brindara a la Institución, un personal eficiente, con miras de crecimiento, identificado y comprometido con la organización, incrementando notablemente el desempeño en todas las funciones de cada uno.

- En relación a la motivación se recomienda tener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, cuidar del bienestar y asegurar el tiempo para las actividades fuera

del trabajo, de igual manera se propone establecer una rutina productiva para organizar las tareas y maximizar el desempeño laboral.

- De acuerdo a la dimensión de **Intensidad**, en los resultados del cuestionario, se pudo notar la ausencia de incentivos a los colaboradores, no hay bonos por ningún motivo, ellos solo perciben su sueldo, las gratificaciones y una utilidad a fines de marzo que es igual a su sueldo, sin embargo, no reciben bonos por eficiencia o buen desempeño. Es por esta razón que para esta dimensión se recomienda: bono semestral por calificar como docente diamante, tarjeta de regalo por cumplimiento de efectividad de plan de trabajo anual, tickets de alimento con el 30% de descuento al personal administrativo destacado con más del 100% de buen desempeño de forma semestral, elaboración de cuponera compensatoria con canje de 1 día libre por 0 tardanzas e inasistencias semestrales, de esta manera se plantea motivar al colaborador.

De igual manera esta dimensión señala la falta de reconocimiento en los datos obtenidos en el cuestionario, se propone: brindar certificados mensuales por nivel de cumplimiento, eficiencia y productividad, realizar un top 10 de los mejores colaboradores del año y brindar un cupón familiar recreativo para el mejor colaborador del año. Es así que se propone reconocer el esfuerzo de cada trabajador, se lograría una intensidad creciente en todos sus esfuerzos por el cumplimiento de cada una de sus funciones con respecto al desempeño laboral.

- Con respecto a la dimensión de **Dirección**, se observa en los resultados del cuestionario, que el indicador que tuvo más impacto fue el de objetivos trazados, ellos sienten que los jefes no contribuyen con los objetivos, pierden el seguimiento y solo delegan funciones, por este motivo se sugiere que se elabore en equipo el

plan de trabajo y presupuesto anual que definan las actividades, estrategias y proyectos a trabajar semestralmente. A su vez implementar reuniones mensuales de seguimiento y avances del PAT (plan anual de trabajo) y POA (presupuesto operativo anual) con el equipo de trabajo que decanten en un informe semestral basado en evidencias de cumplimiento.

Involucrar a los directivos y jefes transmitirá seguridad y sensación de buen liderazgo, una guía que los colaboradores sabrán aprovechar además de crear un buen ambiente de trabajo y excelente comunicación.

- Para la dimensión de **Persistencia**, los resultados del cuestionario observaron que el indicador más problemático es el de formación por competencias, no se promueven las capacidades de los colaboradores, por esta razón se propone programas de capacitación semestral en herramientas tecnológicas institucionales: aula virtual, plataforma de videoconferencia Zoom, cargue de material en repositorio institucional, office avanzado, etc. También se recomienda la capacitación trimestral al personal administrativo de apoyo: asistentes, analistas y coordinadores para conocimientos de formatos y herramientas institucionales que lleven un control y orden de los procesos internos de la organización.

REFERENCIAS

Aller, Y. (2019). Motivación y Desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa Emblemática Simón Bolívar de Moquegua 2018. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Archivo digital.

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c28690ee-cc35-4203-8cb0-eef0b12f1bfa/content>

Alles, A. (2017). *Desempeño por Competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica.

https://www.google.com.pe/books/edition/Desempe%C3%B1o_por_competencias_3ra_edici%C3%B3n/KcOgDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Episteme.

https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG

Ávila, Y., Medina, S. (2022) Evaluación de la motivación y desempeño laboral de los Servidores Públicos Administrativos de la Escuela Superior Politécnica

Agropecuaria de MANABÍ MFL. [Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Archivo digital.

https://repositorio.esпам.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1834/TIC_AP33D.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (Trabajo publicado en 1993).

Castillo, C. (2021). *Motivación y Desempeño Laboral de los Docentes de las Direcciones Distritales de Educación*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Archivo digital.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32434/1/115%20GTH.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (C. De la Fuente., E. Montaña, Trad.; 7.ª ed.). Mc Graw Hill. (Trabajo original en 2004)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (P. Mascaró, Trad.; 2.ª ed.). Mc Graw Hill (Trabajo original publicado 2004).

Conexión Esan (2019, setiembre 9) *Motivación laboral: nuevas tendencias globales*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/motivacion-laboral-nuevas-tendencias-globales>

Díaz, N., Torres, C. (2018). *Motivación en el desempeño laboral del personal docente. Diseño de talleres motivacionales de cultura colaborativa*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33636/1/D%c3%adaz%20-%20Torres.pdf>

Diaz, P., Palomino, K., Weill, D. (2020). Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Suiza de Pucallpa – 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. Archivo digital.

http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4913/B69_UNU_ADMINISTRACION_2020_T_PEDRO-DIAZ_KARLA-PALOMINO_DARWIN-WEILL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dios, R. (2019). Motivación Laboral y Desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 020 Hilario Carrasco Vinces. Tumbes - Corrales, en el año 2019. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. Archivo digital.

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2247/TESIS%20-%20DIOS%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (M. Sánchez, Trad.; 9.ª ed.). Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 1986).

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (P. Mascaró, M. Treviño, Trad.; 12.ª ed.). Cengage Learning. (Trabajo original publicado en 1960).

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. & Capwell, D. (1959). Review of Research and Opinion. *The American Journal of Sociology*, 64(5), 534-535.
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222566>
- Manchego, K. (2019). *Motivación y Desempeño Laboral en el Personal Administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Mariscal Nieto, Moquegua-2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Archivo digital.
https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/757/Karina_tesis_titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. (G. Solana. Trad.). Narcea S.A. de Ediciones. (Trabajo original publicado en 1985).
- Motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%. (2017, mayo 22) *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/motivar-colaboradores-incrementar-productividad-80-135636-noticia/?ref=gesr>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (M. Sánchez, M, Carril. y A, Deras. Trad.; 13.^a ed.). Mc Graw Hill (Trabajo original publicado 1987)
https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.

<http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>

Palmar, G. & Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Real Academia Española [RAE]. (2022). *Motivación*.

<https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. (E. Jasso, Trad.; 8.^a ed.). Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 1996).

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (J. Enríquez. Trad.; 13.^a ed.). Pearson Educación. (Trabajo original publicado 1995).

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, (Trabajo original publicado 1995).

Rojas, Y. (2017). *Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Docentes de Educación Superior*. [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. Archivo digital. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4337/3/yrojas.pdf>

Varela, O, Salgado, E. (2010). *El Desempeño de los individuos en las organizaciones*. (1era. ed.) IESA. (Trabajo publicado en 2010).

Velasquez, V. (2022). Relación de la Motivación Laboral con el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Administración en una Institución del Estado, Sede Callao – 2021. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Archivo digital.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16198/Velasquez_Relacion-motivaci%C3%B3n-desempe%C3%B1o-laboral-area-administraci%C3%B3n-sede-Callao.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Verdesoto, M. (2019) Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad de Ecuador]. Archivo digital.

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2373/1/VERDESOTO%20PLAZA%20MAR%C3%8DA%20JOS%C3%89.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital Humano de las empresas*. (J. Mejía, Trad.; 6.^a ed.). Mc Graw Hill. (Trabajo original publicado en 1981).

APÉNDICES

APÉNDICE 1 - MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|--|--|--|----------------------------------|--------------------------------|--|--|
| ¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre la motivación y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | V1: MOTIVACIÓN | INTENSIDAD | - Actitud laboral - Incentivos - Reconocimiento | Tipo: Aplicada Enfoque: Cuantitativo Alcance: Descriptivo- Correlacional Diseño: No experimental Corte: Transversal Método: Hipotético- Deductivo |
| SECUNDARIOS | ESPECÍFICOS | ESPECÍFICOS | | DIRECCIÓN | - Objetivos trazados - Liderazgo | |
| ¿De qué manera la intensidad se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre la intensidad y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La intensidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | | PERSISTENCIA | - Metas laborales - Disciplina - Formación por competencias | |
| ¿De qué manera la dirección de logro se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre la dirección y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | V2: DESEMPEÑO LABORAL | SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO | - Impacto ambiental - Trabajo individual - Trabajo en equipo - Desempeño laboral | Población: 1149 Muestra: 289 Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta |
| ¿De qué manera persistencia se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023? | Determinar la relación entre persistencia y el el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | La persistencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023. | | INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO | - Autoestima - Desarrollo profesional - Responsabilidad en toma de decisiones - Retroalimentación | |
| | | | | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN | - Identidad laboral - Valor económico - Compromiso normativo - Poder organizacional | |

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 2 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN | ÍTEM |
|----------------------------------|--|--------------------------------|---|--|--------------------|-------|
| V1: MOTIVACIÓN | Robbins y Judge (2009) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (p. 175) | INTENSIDAD | Se define como las ganas, esfuerzo y empeño que un individuo tiene al realizar una actividad o una tarea. | - Actitud laboral - Incentivos - Reconocimiento | Encuesta Likert | 1-3 |
| | | DIRECCION | Es el rumbo que toma el esfuerzo y la intensidad. ¿A dónde se dirige? | - Objetivos trazados - Liderazgo | | 4-5 |
| | | PERSISTENCIA | Representa el tiempo en que la motivación se mantiene y logra superar los obstáculos para llegar a la meta propuesta. | - Metas laborales - Disciplina - Formación por competencias | | 6-8 |
| V2: DESEMPEÑO LABORAL | Newstrom propone tres actitudes que intervienen en el desempeño laboral, las cuales son: satisfacción en el trabajo, involucramiento con el puesto y compromiso con la organización. (Newstrom, 2007) | SATISFACCION EN EL TRABAJO | Se define como emociones positivas o negativas hacia sus actividades laborales. | - Impacto ambiental - Trabajo individual - Trabajo en equipo - Desempeño laboral | Encuesta Likert | 9-13 |
| | | INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO | Implica la imagen y la estima del individuo, el trabajo es parte central en su vida. | - Autoestima - Desarrollo profesional - Responsabilidad en toma de decisiones - Retroalimentación | | 14-19 |
| | | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN | Representa el deseo de quedarse en la empresa en un futuro y una conexión emocional con la misma. | - Identidad laboral - Valor económico - Compromiso normativo - Poder organizacional | | 20-24 |

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 3 - INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – CUESTIONARIO

Guía de cuestionario

El presente cuestionario se realizará a los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, se recolectará los resultados y en base a ello, se hará un plan de acción para resolver la problemática que presenta la universidad.

Datos:

| | |
|---|---|
| Función que se desempeña: | <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Otros |
| Rango de edad | <input type="checkbox"/> Menor de 24 años <input type="checkbox"/> 25 años – 30 años <input type="checkbox"/> 31 años – 40 años <input type="checkbox"/> 41 años – 50 años <input type="checkbox"/> 51 años – A más |
| Género | <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino |
| ¿Cuántos años labora en la Institución? | <input type="checkbox"/> 1 año – 3 años <input type="checkbox"/> 4 años – 6 años <input type="checkbox"/> 7 años – 10 años <input type="checkbox"/> 11 años – A mas |

A continuación, se deberá marcar con un aspa (X) según su criterio, cabe recalcar que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Se considera la siguiente escala:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Neutro (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente en desacuerdo (1)

| Nro. | INDICADORES | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|------|--------------------|--|---|
| 1 | ACTITUD LABORAL | ¿Usted considera que llega con la mejor actitud a trabajar? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| 2 | INCENTIVOS | ¿Recibe incentivos cuando realiza bien su trabajo? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| 3 | RECONOCIMIENTO | ¿Reconocen su buen desempeño laboral cuando destaca ante sus demás compañeros? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| 4 | OBJETIVOS TRAZADOS | ¿El superior inmediato contribuye en sus ascensos u otros objetivos trazados? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| 5 | LIDERAZGO | ¿Considera usted que su jefe es un buen líder? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| 6 | METAS LABORALES | ¿Los superiores aportan en el desarrollo de las metas propuestas? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| 7 | DISCIPLINA | ¿Usted mantiene la disciplina y el orden que requiere su trabajo? | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> De acuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Neutral |
| | | | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |

| Nro. | INDICADORES | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|------|----------------------------|--|--|
| 8 | FORMACIÓN POR COMPETENCIAS | ¿La institución promueve las capacidades de los subordinados? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 9 | IMPACTO AMBIENTAL | ¿Considera usted que hay un buen ambiente laboral? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | ¿Existe una buena comunicación entre superiores y subordinados? | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| 10 | TRABAJO INDIVIDUAL | ¿Se siente conforme con su desempeño laboral? | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| 11 | TRABAJO EN EQUIPO | ¿Se siente cómodo trabajando en equipo? | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| 12 | DESEMPEÑO LABORAL | ¿Considera que sus emociones interfieren con su desempeño laboral? | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| 13 | AUTOESTIMA | ¿Se siente bien con su actual puesto de trabajo? | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | ¿Se siente satisfecho con sus logros obtenidos? | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente insatisfecho |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente satisfecho |

| Nro. | INDICADORES | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|------|--|---|--|
| 14 | DESARROLLO PROFESIONAL | ¿Considera usted que en la Institución puede desarrollar su línea de carrera? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | ¿Siente usted que la institución le ha brindado oportunidades de crecimiento? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 15 | RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES | ¿En sus funciones está la toma de decisiones como factor determinante? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 16 | RETROALIMENTACIÓN | ¿Los usted que los superiores realizan una retroalimentación continua? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 17 | IDENTIDAD LABORAL | ¿Se siente identificado con la empresa donde trabaja? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 18 | VALOR ECONÓMICO | ¿En la Institución hay reajustes salariales? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| | | ¿Considera usted que el trabajo que realizas se ve reflejado en el sueldo que percibe? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 19 | COMPROMISO NORMATIVO | ¿Se siente comprometido como trabajador de la institución? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |
| 20 | PODER ORGANIZACIONAL | ¿Considera usted que las funciones y el rol que representa lo hace sentir poderoso y valorado dentro de la institución? | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> De acuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Neutral |
| | | | <input type="radio"/> En desacuerdo |
| | | | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo |

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 4 - CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CUESTIONARIO**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:****Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia****Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [x] Aplicable después de corregir []

No aplicable []

4 de junio del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carlos Alberto Méndez Vicuña

Especialidad del evaluador: administrador

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.

Carlos Alberto Méndez Vicuña

DNI:07128084

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems son suficientes para la medición de la categoría.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir []
No aplicable []

7 de junio del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Escalante Flores Jorge Luis

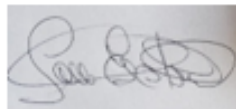
Especialidad del evaluador: Marketing

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

Jorge Luis Escalante Flores

DNI: 09390378

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia luego de aplicar las correcciones

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [X]
No aplicable []

4 de junio del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Minchola Guardia Renzo Daniel

Especialidad del evaluador: Logística

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

Renzo Daniel Minchola Guardia

45614158

APÉNDICE 5 - BENCHMARKING - UNIVERSIDADES NACIONALES

| UNIVERSIDAD O INSTITUTO | RECONOMICIENTO | ESTRATEGIA | BUENAS PRÁCTICAS |
|--|--|-------------------------------------|---|
| Universidad Tecnológica del Perú (UTP) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Perú, 2023. | Formación por competencias | Programa "CAPAWEEK" festival de capacitación que ofrece de manera abierta a todos los colaboradores la posibilidad de capacitarse libremente en diferentes cursos según su interés de desarrollo. |
| | | Armoniza la vida laboral y personal | Programa "HORASFREE" donde goza de su tiempo libre dentro de su jornada laboral para atender asuntos personales, |
| | | | Programa "ESPACIOS WELLNESS" para que cuiden de su salud física y psicológica. |
| El Instituto de Investigación y Desarrollo de Administración y Tecnología (IDAT) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Perú, 2023. | Descentralización | Modalidad de trabajo híbrida, contribuye al desarrollo de los colaboradores, brinda mayores oportunidades de crecimiento al ocupar diversas posiciones a nivel nacional |
| | | Flexibilidad | Ofrecen al personal administrativo la flexibilidad de poder elegir el lugar donde realizar sus labores, cómo organizar sus actividades y cómo optimizar mejor sus tiempos. |
| Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Perú, 2023. | Trabajo en equipo | Promueven que los colaboradores dediquen el 10% del año a trabajar en proyectos de otras áreas, permitiendo aportar a otros equipos. |

APÉNDICE 6 - BENCHMARKING - UNIVERSIDADES INTERNACIONALES

| UNIVERSIDAD | RECONOMICIENTO | ESTRATEGIA | BUENAS PRÁCTICAS |
|---|---|--|--|
| The Oldham College REINO UNIDO (La Universidad de Oldham) | Ganó certificación "Uk's best workplaces for Wellbeing" dos años consecutivos 2022 – 2023 | Incentivos y beneficios laborales | Pensión: Plan de Pensiones para Maestros (si se trata de una función docente) o Plan de Pensiones del Gran Manchester (en cualquier otra función). |
| | Bonificaciones generosas por vacaciones para todo el personal. | | |
| | Portal de compras con descuento | | |
| | Servicios de salud mental y bienestar | | |
| | Descuentos en viajes en tren, metro y autobús | | |
| | Vales de atención óptica | | |
| | Herramienta de planificación financiera | | |
| | Membresía de Costco | | |
| | Membresía gimnasio | | |
| | Guardería | | |
| | Ofertas especiales en nuestro salón de belleza y peluquería en las instalaciones | | |
| Uk's best workplaces, dos años consecutivos 2022 - 2023 | Formación por competencias | Brindan capacitaciones anuales. Tienen una estrategia de CPD (desarrollo profesional continuo) y todo el personal se beneficia de al menos 35 horas de desarrollo por año. | |
| Uk's best workplaces for women, dos años consecutivos 2022 - 2023 | | Los empleados presentan solicitudes de financiamiento para estudios de nivel superior que no solo se relacionen con su función laboral y los ayuden a mejorar su propio desempeño, sino que también respalden el desarrollo más amplio del equipo. | |
| | Reconocimiento por esfuerzo | Programa de reconocimiento de premios 'Star' durante todo el año y dos eventos 'All Staff' por año con premios otorgados para una variedad de categorías que incluyen 'Empleado del año' y 'Equipo del año', entre otras. | |

| UNIVERSIDAD | RECONOMIMIENTO | ESTRATEGIA | BUENAS PRÁCTICAS |
|---|---|----------------------------|---|
| IU International University of Applied Sciences. ALEMANIA (Universidad Internacional de ciencias aplicadas) | Ganó certificación "Great Place To Work" en el Alemania por 3 años consecutivos. TOTAL, E-QUALITY. IU | Formación por competencias | Brindan talleres de formación y desarrollo profesional, además ofrecen descuentos para los programas y cursos dentro del "Centro de aprendizaje de IU". |
| | | Integración | Viven una "Cultura de todos, por todos". Ambiente en el que todos se sienten cómodos y pueden aportar sus fortalezas personales. |
| | | Liderazgo | Ofrece formatos para directivos como la formación en liderazgo para el trabajo híbrido, así como para el liderazgo situacional e individual. |

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 7 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA MEJORA CONTINUA

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|-------------------|--------------------------------|---|--|---------------------------------|--|
| INTENSIDAD | Ausencia de Incentivo salarial | Bonificación docente por desempeño. | Bono semestral por calificar como docente "Diamante" | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH, Finanzas |
| | | Reconocimiento Incentivo administrativo | Tarjeta de regalo por cumplimiento de efectividad de Plan de trabajo anual. | Anual | |
| | | Subvención alimenticia | Tickets de alimento con 30% de descuento a personal administrativo destacado con más del 100% de buen desempeño. | Semestral | |
| | | Actualización de banda salarial | Regularización y estandarización de sueldos del personal acorde al mercado y por niveles: Junior, senior, etc. | Anual | |
| | Falta de reconocimiento | Reconocimiento por cumplimiento | Brindar certificados mensuales por nivel de cumplimiento, eficiencia y productividad. | Mensual | |
| | | | Realizar un top 10 de los mejores colaboradores en el año. | Anual | |
| | | | Cupón familiar recreativo para el mejor colaborador del año. | Anual | |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|------------------|--|---|--|---------------------------------|---|
| DIRECCIÓN | Falta de seguimiento continuo por líderes directivos institucionales | Atención al plan de trabajo y presupuesto anual | Elaboración en equipo del Plan de trabajo y presupuesto anual que definan las actividades, estrategias y proyectos a trabajar semestralmente. | Anual | 1. Elaboración: Líder de área 2. Revisión: Jefatura de Planeamiento y Finanzas |
| | | | Reuniones mensuales de seguimiento y avances del PAT (plan anual de trabajo) y POA (presupuesto operativo anual) con el equipo de trabajo que decanten en un informe semestral basado en evidencias de cumplimiento. | Mensual | 1. Elaboración: Líder de área 2. Revisión: Jefatura de Planeamiento y Finanzas |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|-----------------------------------|---|--|---|---------------------------------|---|
| PERSISTENCIA | Resistencia al cambio a la modalidad virtual y semipresencial | Capacitación de herramientas tecnológicas | Programas de capacitación semestral en herramientas tecnológicas institucionales: aula virtual, plataforma de videoconferencia Zoom, cargue de material en repositorio institucional, Office avanzado, etc. | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: Dirección de Tecnología de la Información. |
| | | Capacitación en el uso de formatos de solicitudes institucionales para estandarización de procesos | Capacitación trimestral al personal administrativo de apoyo: Asistentes, analistas y coordinadores, para conocimiento de formatos y herramientas institucionales que lleven un control y orden de los procesos internos de la organización. | Trimestral | 1. Aprobación: Gerencia General. 2. Ejecución: Jefatura de Procesos. |
| SATISFACCION EN EL TRABAJO | Ambiente Inestable | Realizar actividades de integración | Aprobación de partida presupuestal para actividades de integración | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|--------------------------------------|----------------------------|---|---|---------------------------------|--|
| INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO | Estancamiento profesional | Optimizar las oportunidades laborales dentro de la organización | Priorizar a los colaboradores con buen desempeño en la postulación a las nuevas plazas disponibles como candidatos. | Semestral | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH, Finanzas |
| | Falta de retroalimentación | Evaluación de desempeño | Elaboración a cargo del jefe directo de la evaluación de desempeño semestral a los empleados a través de la herramienta Mandu, respecto al cumplimiento de objetivos institucionales. | Semestral | |

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | ACCIÓN CORRECTIVA | ESTRATEGIA | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLES |
|----------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|--|
| COMPROMISO CON LA EMPRESA | El sueldo no se ve reflejado en el trabajo que realizan | Actualización de banda salarial | Regularización y estandarización de sueldos de personal acorde al mercado y por niveles: Junior, Senior, etc. | Anual | 1. Aprobación: Gerencia General 2. Ejecución: GTH |
| | | Evaluación de desempeño | Implementación de nuevas posiciones en áreas críticas, con mayor impacto institucional y carga laboral anual. | Anual | |

Fuente: Elaboración propia

La Motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Lima, con enfoque global, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante | 11% |
| 2 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 2% |
| 3 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | 1% |
| 4 | repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet | 1% |

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado